

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

VERS UN MODÈLE COMMUNICATIONNEL DE GESTION DES CONFLITS
RELATIONNELS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
JULIE LEMAIRE

AOÛT 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

L'expérience de la maîtrise a été pour moi certes très enrichissante intellectuellement, mais en même temps très éprouvante émotionnellement. Durant mon parcours de maîtrise, la vie a semé sur mon chemin plusieurs embûches, mais elle a également mis sur ce dernier plusieurs personnes qui m'ont aidée à faire en sorte que je puisse terminer ce mémoire.

J'aimerais d'abord remercier mon directeur de recherche, Monsieur Pierre Mongeau. Dévouement, réconfort, sagesse et expérience, voilà les mots qui me viennent en tête quand je pense à tout ce que vous avez fait pour moi. Merci de vous être dévoué à ma cause avec autant d'implication. Vous avez vraiment la vocation de l'enseignement et je n'aurais pu y arriver sans vos judicieux conseils! Ce fut un réel plaisir de travailler avec vous.

Merci à ma maman, ma grand-maman Huguette et ma sœur Caroline pour votre respect face à mes choix et pour la fierté dans vos yeux. Malgré le fait que mes décisions n'aient pas toujours été évidentes à comprendre, j'ai toujours pu compter sur votre support moral. Merci aussi à mon grand-papa qui nous a quittés récemment. Merci pour l'amour dans tes yeux.

Ronald et Micheline, merci d'avoir déployé mes ailes et de m'avoir apporté la stabilité et la douceur au cœur duquel seule une famille unie peut créer. Merci à Carle qui a partagé ma vie pendant toutes ces années. Tu as cru en moi et tu as su voir du potentiel là où je ne voyais rien.

Merci Isabelle Fontaine, ma *Bunny & Clyde*! Tu as su me transmettre ta passion pour la gestion des conflits et tu as semé « un monde de possibilités » dans mon esprit! Non seulement tu m'as ouvert la route, mais tu as créé une autoroute à six voies afin que je puisse déployer pleinement mon potentiel. Tu es pour moi une source d'inspiration, un symbole de

liberté, de don de soi et d'accomplissement. Sache que c'est un réel honneur pour moi d'être le *poulain* d'Isabelle Fontaine. Merci.

Merci Catherine, Maude et Daniel, mes fidèles complices d'études sans qui la cafétéria de l'UQAM est sans âme. Merci de m'avoir écoutée avec intérêt dans les moments d'euphorie qui venaient avec mes petites découvertes. Merci d'avoir été mes yeux et mon esprit quand j'étais trop près de l'arbre pour voir la forêt. Merci spécialement à Catherine d'avoir partagé ma détresse dans les moments de découragement. Par votre simple présence, vous avez grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Je pense également à mes nombreux amis qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce projet. Je pense entre autres à Lilianne, Patrick et Katy qui ont écouté mes silences de découragement avec tant de compréhension. Sébastien qui a mis un peu de lumière dans mes yeux en me permettant d'accomplir un rêve. Cathy, ma fidèle partenaire de « détente »! Yannick qui a pris soin de mes chevaux mieux que j'aurais pu le faire moi-même. France et Yves qui m'ont apporté leur soutien quand j'en avais le plus besoin. Merci Philippe pour tous les beaux moments passés ensemble, pour ta patience et ton support virtuel en continu durant la rédaction de mon mémoire. Merci aussi à ma petite bouboune et à ma belle Kiki pour votre amour inconditionnel si réconfortant dans les creux de vague. Merci mes amis, je vous aime de tout mon cœur.

Merci à Louise Descaries, pour ta folie inspirante et ta générosité sans limites! Grâce à toi, j'ai entamé et terminé cette étape de ma vie avec des images paradisiaques plein la tête. Tu m'as permis de mettre en place toutes les conditions gagnantes pour qu'enfin je puisse voir l'aboutissement de ce projet et je t'en suis extrêmement reconnaissante. Merci.

Un remerciement tout spécial à vous, mes deux anges gardiens, Guylaine et Joël. Vous m'avez prise sous vos ailes le temps de réparer les miennes qui s'étaient cassées. Vous avez fait preuve d'une générosité sans bornes à mon égard et d'un support inconditionnel. Votre maison est habitée de tout l'amour et le bonheur dont j'avais besoin pour m'accompagner dans tous les

changements qui ont bouleversé ma vie durant la réalisation de mon mémoire. Même pour une candidate à la maîtrise en communication, les mots me manquent pour vous exprimer toute ma gratitude.

*J'aimerais dédier ce mémoire à mon papa qui m'a quittée récemment.
Malgré la souffrance créée par ton départ, tu as su me transmettre au cours de ma vie le sens
du travail acharné, la force et le courage dont j'avais besoin pour passer simultanément à
travers ces deux épreuves de vie.*

*Ce mémoire, je l'ai terminé pour toi, par respect pour ce que tu m'as enseigné de ton vivant.
J'espère que d'en haut, tu es fier de moi...*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS	6
1.1 Augmentation des sources de conflit au travail.....	7
1.2 Conflits et impacts.....	8
1.3 Limites des gestionnaires face à la gestion des conflits	11
1.4 Formation des gestionnaires en gestion de conflits.....	14
1.5 Problème et objectif général de recherche.....	15
1.6 Question de recherche	16
1.7 Pertinence sociale et scientifique	16
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	17
2.1 Intervention, outil et habileté.....	17
2.2 Complexité	19
2.2.1 Définition	19
2.2.2 Niveaux de complexité.....	20
2.2.3 Complexité et conflits	22
2.3 Conflits.....	23
2.3.1 Définition	24
2.3.2 Sources de conflits en milieu organisationnel.....	26
2.3.3 Catégorisation des conflits	26

2.4 Composantes et modèles d'évolution d'un conflit interpersonnel	29
2.4.1 Composition d'un conflit interpersonnel.....	30
2.4.2 Modèles d'évolution d'un conflit interpersonnel	31
2.5 Vers un nouveau modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels	38
2.6 Objectif et questions spécifiques de recherche.....	41
CHAPITRE III	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUES.....	43
3.1 Choix de l'approche méthodologique	43
3.2 Objet de recherche.....	44
3.3 Collecte de données.....	44
3.3.1 Corpus et échantillon.....	44
3.3.2 Critères pour le choix des propositions d'intervention.....	46
3.3.3 Outil de collecte de données.....	47
3.4 Analyse des données	47
3.4.1 Démarche de l'analyse	48
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	53
4.1 Présentation sommaire des résultats.....	53
4.2 Catégorisation des propositions d'intervention recensées.....	55
4.3 Analyse du contenu des propositions d'intervention pour chacun des éléments.....	57
4.3.1 Propositions d'intervention concernant l'émotion	57
4.3.2 Propositions d'intervention concernant l'expression	63
4.3.3 Propositions d'intervention concernant l'attitude	66
4.3.4 Propositions d'intervention concernant le comportement.....	69
4.3.5 Propositions d'intervention concernant la perception	73
4.3.6 Propositions d'intervention concernant la conciliation	78
4.3.7 Propositions d'intervention concernant le jeu relationnel.....	80
4.3.8 Propositions d'intervention concernant l'espace commun	84
4.3.9 Propositions d'intervention concernant le pouvoir.....	86
4.3.10 Propositions d'intervention concernant les éléments déclencheurs	87
4.3.11 Propositions d'intervention concernant les éléments freins	87

CHAPITRE V	
DISCUSSION SUR LE MODÈLE D'INTERVENTION	89
5.1 Réorganisation du modèle initial.....	89
5.2 Constats généraux en lien avec la nouvelle version du modèle	91
5.3 Mise en relation du modèle avec la complexité	93
5.4 Apports et limites du modèle.....	97
CONCLUSION	98
ANNEXE A	
COURS OFFERTS EN GESTION DE CONFLITS DANS LES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES	103
ANNEXE B	
LISTE DES OUVRAGES RECOMMANDÉS POUR LA COLLECTE DE DONNÉES.....	104
ANNEXE C	
GRILLE DE LECTURE POUR LA COLLECTE DE DONNÉES	106
ANNEXE D	
PROPOSITIONS D'INTERVENTION RECENSÉES	107
BIBLIOGRAPHIE	212

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure	Page
2.1 Modèle cyclique d'un conflit interpersonnel	33
2.2 La dynamique d'un épisode conflictuel	34
2.3 Le cycle des représailles en conflit.....	35
2.4 Les trois sphères d'intervention dans un conflit	39
5.1 Modèle des trois sphères d'intervention en gestion de conflits	91

Tableau	Page
2.1 Les quatre perspectives sur le conflit	37
4.1 Répartition des propositions d'intervention par élément de recherche.....	54
4.2 Mots-clés et pourcentage des propositions selon les éléments du modèle	56

RÉSUMÉ

La gestion des conflits relationnels fait partie de la réalité de toutes les organisations et elle représente un défi constant pour les gestionnaires chargés de leur dénouement. Alors que les facteurs expliquant l'émergence des conflits de même que leurs impacts sur les personnes et les organisations sont multiples et complexes, la formation des gestionnaires appelés à dénouer ces situations difficiles leur présente souvent des pistes d'intervention généralement limitées et linéaires.

L'identification des propositions d'intervention destinées à cet effet a donc constitué le cœur de ce travail de recherche. Plus précisément, le but de la démarche était de recenser un éventail de propositions à partir desquelles il serait possible de développer un modèle d'intervention qui contienne diverses pistes d'action sur les conflits relationnels, tout en tenant compte de la complexité du phénomène. Cela se voulait en concordance avec le désir de développer une nouvelle ressource pour les gestionnaires – actuels ou futurs —.

Ainsi, une première revue de la documentation sur le sujet a permis de constater que, lors d'un processus de gestion de conflits, il y a trois différentes sphères sur lesquelles il est possible d'intervenir. Celles-ci correspondent aux sphères personnelle, relationnelle et contextuelle. Chacune d'elles contient des éléments bien précis sur lesquels il est possible de se pencher pour dénouer la situation. C'est donc à partir de ce constat que nous avons fait une première ébauche d'un modèle communicationnel d'intervention en gestion de conflits relationnels.

En ce qui a trait à la méthodologie, l'approche qualitative a été retenue pour effectuer cette recherche. L'échantillon composé de quinze ouvrages de référence sur le sujet a été préalablement sélectionné par cinq experts en la matière provenant des domaines de la communication, de la psychosociologie, de la gestion et de la psychologie. Le recensement des propositions contenues dans ces ouvrages a mené à l'identification de différentes pistes d'intervention pour chacun des éléments du modèle. À terme, notre travail a permis de développer un modèle communicationnel d'intervention à trois sphères qui représente une base de travail intéressante, autant pour les praticiens que pour les acteurs de la communauté scientifique.

Mots-clés : Conflits, dénouement, communication, complexité, modèle d'intervention.

INTRODUCTION

Les conflits relationnels qui surviennent entre les différents acteurs qui composent les organisations sont une réalité inévitable et la gestion de ces derniers un défi quotidien à relever. Ce défi a d'ailleurs pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de l'augmentation des sources de conflits en milieu de travail. De fait, les différents changements sociaux qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations tel que l'augmentation de la compétition entre les entreprises, l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs ainsi que la complexification du travail, ne sont que quelques exemples de changements qui peuvent expliquer l'émergence accrue de ce type de phénomène.

Ces conflits qui émergent en milieu organisationnel peuvent avoir de nombreux impacts négatifs tant pour les organisations que pour les individus qui la composent. Au niveau de ces derniers, une importante recherche effectuée par *l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail* (Brun et al., 2003) a permis de constater que les conflits interpersonnels représentaient la troisième plus importante source de stress vécue dans les organisations. L'insatisfaction à l'égard de l'emploi, la diminution du niveau d'engagement envers le groupe de travail et l'atténuation de la créativité sont d'autres impacts imputables aux situations de conflits.

Les conflits sont également dispendieux pour les organisations. Ils affectent leur fonctionnement tout comme leurs retombées engendrent d'importants coûts. Minant le climat de travail, causant des ratés dans la transmission des informations, augmentant le taux d'absentéisme, de roulement du personnel et le nombre de journées de « maladie », les

conflits non réglés entre les employés seraient l'une des sources de coûts la plus importante pouvant être diminuée par les entreprises (Dana, 2000).

Dans certains autres cas, il arrive toutefois que les conflits puissent être bénéfiques et constructifs. De fait, ils peuvent être porteurs d'évolution et représenter d'excellentes opportunités de changement, d'apprentissage et de développement personnel ou organisationnel.

À cet égard, la nature constructive ou destructive des retombées engendrées par un conflit dépendrait de la manière dont il est géré. En d'autres termes, il semble que ce ne soit pas les conflits eux-mêmes qui causent le plus de dommages, mais bien une inhabileté à les traiter à temps et de manière adéquate. D'ailleurs, la tâche de gérer, contenir et même d'éviter les conflits, qui est essentiellement imputable aux gestionnaires, solliciterait 80 % de leur temps de travail (Cormier, 2004). En revanche, on constate que les conflits sont en cause dans 65 % des cas de problèmes de performance, 90 % des cas de congédiement et 50 % des cas de démission (Dana, 2002). Ainsi, malgré le fait que les gestionnaires investissent beaucoup de leur temps aux conflits, les retombées demeurent peu concluantes.

Cela pourrait, en partie, s'expliquer par la tendance à promouvoir aux postes de direction, des individus qui possèdent d'excellentes aptitudes techniques dans leur domaine sans qu'ils aient nécessairement acquis, au cours de leur formation, les habiletés relationnelles et communicationnelles nécessaires pour intervenir dans des situations d'une telle complexité. Les gestionnaires en place se trouvent ainsi bien souvent démunis lorsque vient le temps d'intervenir dans les conflits interpersonnels. Le manque de formation et donc d'outils et de méthodes d'intervention de même que l'inconfort à négocier avec les émotions fortes, voire l'incapacité à faire face aux conflits, expliquerait également leur difficulté à gérer ces derniers.

De plus, comme ce sont des phénomènes humains d'une grande complexité, leur dénouement implique le recours à des stratégies qui se trouvent en dehors du cadre de la pensée linéaire.

Or, l'éducation en management est fondée sur les principes d'objectivité, de réductionnisme et de linéarité, amenant par le fait même les gestionnaires à utiliser des cadres conceptuels restreints pour appréhender les phénomènes complexes. Ceci peut entraver de manière importante leurs capacités à gérer les conflits de type relationnel.

Par conséquent, face à une recrudescence de conflits en milieu de travail, on retrouve en poste des gestionnaires dont les compétences à cet effet sont limitées. Outiller et habiliter ces derniers pour qu'ils soient aptes à intervenir dans les conflits est donc non seulement d'actualité, mais apparaît impératif si l'on veut limiter les effets néfastes qui peuvent découler de telles situations.

En cohérence avec ce qui a été évoqué précédemment, l'objectif de cette recherche est donc d'identifier et de synthétiser les propositions d'intervention qui sont suggérées, dans les ouvrages de référence sur le sujet, pour intervenir en situation de complexité relationnelle. Plus précisément, le but de cette recension est d'utiliser ces données pour développer un modèle d'intervention sur les conflits relationnels qui présente diverses pistes d'action sur ceux-ci, tout en tenant compte de la complexité du phénomène. Le but étant celui de développer une ressource additionnelle pour les gestionnaires — actuels ou futurs — appelés à intervenir dans de telles situations.

Une première revue de la documentation a permis d'élaborer l'ébauche d'un modèle d'intervention. Plus précisément, celle-ci a démontré qu'il y avait certains éléments-clés auxquels il importait de s'attarder pour dénouer un conflit. Plus encore, ces éléments pouvaient être regroupés sous trois grandes sphères d'intervention, soit les sphères personnelle, relationnelle et contextuelle. C'est donc à partir de ce constat qu'ont été précisées les balises de la collecte de données, soit l'identification des propositions d'intervention spécifiques à chacun de ces éléments.

Au niveau méthodologique, comme les données avec lesquelles nous traitons étaient de nature littéraire et que la visée de notre travail était l'élaboration d'un modèle théorique, nous

avons opté pour une recherche qualitative avec l'analyse de contenu comme méthode de traitement de données. Puisque l'état de la connaissance sur le sujet est vaste et multidisciplinaire, l'échantillon de recherche a été restreint aux ouvrages et textes publiés en communication, gestion, psychologie et psychosociologie. De plus, afin de préciser davantage l'échantillon, nous avons fait appel à cinq experts en matière de gestion de conflits pratiquant dans l'un des quatre champs de compétence précédemment mentionnés. Cela a permis d'identifier quinze ouvrages à partir desquels la collecte de données a été effectuée; les données étant ici les propositions d'intervention suggérées pour dénouer les conflits relationnels. Rappelons enfin que le but de cette recension était de développer une ressource additionnelle pour les gestionnaires, voire un nouveau modèle d'intervention en gestion de conflits qui soit apte à approcher ce phénomène dans le respect de la complexité qui le qualifie.

Avant de présenter le modèle qui a émergé de ce travail, la problématique à l'origine de cette recherche sera exposée. Ce premier chapitre a pour but de démontrer la nécessité de développer, pour les gestionnaires, de nouvelles ressources en matière de dénouement de conflits dans les organisations.

Le deuxième chapitre est quant à lui consacré à la présentation du cadre théorique à la base de cette recherche. Plus précisément, les concepts d'intervention, d'outils, d'habiletés ainsi que ceux de conflits et complexité y sont abordés avant de présenter les principaux modèles de compréhension d'un conflit retrouvés dans les ouvrages de référence sur le sujet. Enfin, ce chapitre se termine par la présentation du modèle issu des informations recueillies dans le cadre théorique.

Le troisième chapitre est destiné à la présentation de la méthodologie de recherche. Ainsi, une justification du choix de la méthode, de la stratégie et de l'échantillon de recherche y est faite, avant de présenter l'outil développé pour la collecte de données. Ce chapitre se termine par l'explication de la méthode utilisée pour effectuer l'analyse des données.

Le quatrième chapitre est voué à la présentation des résultats et à l'analyse des données. Ainsi, dans un premier temps, les informations recueillies dans le cadre de la collecte de données sont présentées avant de procéder à l'analyse des propositions suggérées pour intervenir sur chacun des éléments contenus dans le modèle synthétique.

Finalement, le dernier chapitre est une discussion sur le modèle synthétique. À partir du modèle initial, nous présentons une nouvelle version de celui-ci en fonction des découvertes générées par l'analyse des données. L'évaluation du modèle en fonction des écrits sur la complexité conclut ce chapitre.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS

« Les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les conflits. Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper les relations. » (Dana, 1990, p.31).

Un des problèmes auxquels les membres des organisations sont confrontés et qui représente le plus de défi est celui de gérer les conflits avec les subordonnés, les superviseurs, les pairs et les clients (Putnam, 1988). Au cours de la prochaine décennie, le besoin de trouver de nouvelles façons de faire en ce qui a trait à la gestion des conflits en milieu de travail se fera de plus en plus ressentir. En effet, il semble que le contexte actuel dans lequel se trouvent les organisations (ouverture des frontières, compétition, crise économique, etc.) soit corrélativement lié à une augmentation des conflits relationnels au travail. Plus précisément, les chances que de tels conflits se développent sont exacerbées par les différents changements sociaux qui bouleversent le fonctionnement des organisations d'aujourd'hui (Wall et Callister, 1995; Borisoff et Victor, 1998; Cormier, 2004).

1.1 Augmentation des sources de conflits au travail

La transformation qui s'est opérée au niveau des caractéristiques sociodémographiques des hommes et des femmes qui composent les organisations est un premier changement qui, en partie, permet de rendre compte de la présence accrue de conflits relationnels en milieu de travail. L'accroissement de la diversité culturelle notamment, mais aussi la diversité en ce qui a trait à l'âge, au sexe, au niveau d'éducation et autre de la main d'œuvre, a pour conséquence que cette dernière est plus hétérogène qu'elle ne l'a jamais été auparavant. Ces différences qui font des individus des êtres uniques, représentent d'importantes sources de conflits potentiels dans les organisations (Dana, 1990). Lorsque divers groupes sociaux doivent se partager un même espace de travail, les différences en ce qui a trait à la classe sociale (Cormier, 2004), à l'origine ethnique (Cormier, 2004; Brown, 1992; Borisoff et Victor, 1998), au genre (Cormier, 2004; Borisoff et Victor, 1998) ou à l'âge (Cormier, 2004) contribuent à augmenter les risques que se développent des conflits; « Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences » (Dana, 1990, p.21).

L'augmentation du niveau d'instruction des salariés (Cormier, 2004) et le déclin général de la légitimité perçue de l'autorité et de l'ordre établi (Brown, 1992) sont d'autres facteurs qui peuvent expliquer cette recrudescence des conflits en milieu de travail. Étant aujourd'hui davantage instruits, les travailleurs se soumettent plus difficilement aux diktats provenant de la direction (Cormier, 2004).

De plus, l'accroissement de l'interdépendance entre les travailleurs peut aussi expliquer cette montée de conflits (Brown, 1992; Wall et Callister, 1995; Cormier, 2004). Plus précisément, la complexification des tâches de travail (Cormier, 2004) et la valorisation du travail en équipe (De Dreu et Van Vianen, 2001) ont intensifié le besoin de collaboration et d'interaction entre les travailleurs, augmentant ainsi les possibilités qu'émergent des conflits.

Quoi qu'il en soit, les conflits sont pratiquement intrinsèques à la vie et à la dynamique des organisations (Medina et *al.*, 2002) et ils requièrent beaucoup de temps et d'énergie du côté des gestionnaires chargés de leur dénouement. Compte tenu de cette recrudescence des conflits relationnels en milieu de travail, il est donc impératif que ces gestionnaires soient habilités pour bien intervenir dans ces situations, car les effets néfastes qui peuvent découler de tels conflits sont substantiels.

1.2 Conflits et impacts

«Generally the difference between constructive and destructive conflicts may be traced to the way in which they are managed» (Roark, 1978).

Les coûts substantiels générés par les conflits en ce qui a trait au bien-être et à la santé des travailleurs ainsi qu'à l'efficacité des organisations suscitent une volonté de mieux les comprendre afin de les prévenir et d'en diminuer la présence (Leroy et *al.*, 2006). Au cours des dernières années, les chercheurs ont commencé à reconnaître l'importance du stress résultant des conflits dans l'environnement de travail, causé aux personnes qui œuvrent dans ce dernier (Keenan et Newton, 1985). Par exemple, une étude menée auprès de 798 jeunes diplômés en ingénierie a révélé que 74 % des incidents qualifiés de stressants rapportés par les répondants étaient de nature sociale, c'est-à-dire causés par les interactions sociales avec les supérieurs, les subordonnés ou les collègues de travail (Keenan et Newton, 1985). De nombreuses autres recherches (Kessler et *al.*, 1989; Brun et *al.*, 2003; Narayanan, Menon et Spector, 1999) ont également permis de démontrer qu'il existe un lien significatif entre les conflits vécus au travail et le niveau de stress et de détresse psychologique des travailleurs, classant plus précisément les conflits interpersonnels parmi les trois plus importantes sources de stress vécu dans le milieu de travail.

Si de tels conflits causent bien du stress et mettent la santé mentale des travailleurs à rude épreuve (Boula, s.d.), ils peuvent aussi avoir de nombreux autres impacts négatifs sur la façon dont les individus se sentent vis-à-vis de leur emploi (Penny et Spector, 2005).

Démotivation (Boula, s.d; Dana, 1990; Bréard et Pastor, 2006), déplaisir ou insatisfaction à l'égard du travail (Boula, s.d.; Frone, 2000; De Dreu et Van Vianen, 2001; Medina et al., 2002), désir de quitter l'emploi (Frone, 2000), présence d'émotions et de sentiments négatifs tels que la frustration, la colère, l'anxiété et le mécontentement (Kessler et *al.*, 1989; Cormier, 2004; Bréard et Pastor, 2006; Bruk-Lee et Spector, 2006), sentiment d'épuisement émotionnel, diminution de l'estime de soi et symptômes somatiques (Giebels et Janssen, 2004), diminution de l'engagement envers le groupe de travail (Medina et *al.*, 2002) et envers l'organisation (Frone, 2000) ainsi qu'une atténuation de la créativité et de la capacité d'innovation (Bréard et Pastor, 2006), ne sont que quelques-uns des effets qui peuvent être ressentis du côté des individus qui vivent une situation conflictuelle dans leur milieu de travail.

Les effets néfastes des conflits interpersonnels affectent également les organisations en nuisant à leur bon fonctionnement (Cormier, 2004) et en engendrant pour elles, d'importants coûts (Dana, 1990). Ils sont significativement liés à des comportements de travail contreproductifs, c'est-à-dire à des comportements qui nuisent à l'organisation en affectant son fonctionnement, ses biens ou en offensant les employés dans un sens qui réduit leur efficacité (Fox, Spector et Miles, 2001; Penny et Spector, 2005). Les conflits occasionnent aussi une diminution de la productivité (Cram et MacWilliams, 2000) et une diminution de la performance des équipes de travail (De Dreu et Van Vianen, 2001). Ils causent des ratés dans la transmission des informations (Cormier, 2004) et ils diminuent le niveau de collaboration entre les différents acteurs de l'organisation (Cram et MacWilliams, 2000). Ils compromettent ainsi la qualité des décisions qui sont prises pour l'organisation (Amason, 1996; Dana, 1990).

De plus, les conflits sont financièrement coûteux pour les organisations. Selon Dana (2000, p.31), « les conflits n'ayant pas été réglés entre les employés sont probablement la source de coûts la plus élevée pouvant être réduite par les entreprises ». Minant le climat de travail (Boula, s.d.; Cram et MacWilliams, 2000; Bréard et Pastor, 2000; Medina et *al.*, 2002), ces derniers sont intimement liés à un nombre élevé de « jours de maladie » (Cormier, 2004) et à

un taux élevé d'absentéisme (Cormier, 2004; Giebels et Janssen, 2004). Les situations de conflits au travail sont aussi associées à un taux élevé de roulement du personnel en raison de la propension à quitter l'emploi qu'elles créent au niveau des travailleurs (Dana, 1990; Cram et MacWilliams, 2000; Medina *et al.*, 2002; Giebels et Janssen, 2004). La perte d'employés qualifiés et leur remplacement sont donc d'autres impacts imputables aux conflits en milieu de travail qui engendrent d'importants coûts pour les organisations (Dana, 1990).

Bien qu'habituellement ce soit des représentations négatives sur les conflits qui sont véhiculées (Bréard et Pastor, 2000), ces derniers peuvent, dans certains cas, être constructifs et avoir des retombées positives. Au niveau de l'organisation, ils peuvent être porteurs d'évolution (Bréard et Pastor, 2000) et représenter des occasions privilégiées pour le changement, la création et l'innovation (Cormier, 2004). Dans d'autres cas, ils admettent aussi la possibilité de lever le voile sur des problèmes qui jusque-là, étaient restés dissimulés (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Au niveau interpersonnel, les conflits sont des occasions d'apprentissage et de développement personnel (Weeks, 1992; Cormier, 2004) tout comme ils peuvent fournir une motivation pour réexaminer les normes d'interaction (Roark, 1978) et permettre de clarifier ou réaligner une relation (Roark, 1978; Weeks, 1992). En ce sens, les conflits admettent la possibilité d'améliorer une relation existante (Weeks, 1992) et de créer de nouvelles formes de coopération plus efficaces (Bréard et Pastor, 2000). Finalement, ils peuvent aussi être utiles s'ils favorisent un développement des individus et des groupes et qu'ils permettent de créer de nouvelles formes de coopération plus efficaces (Bréard et Pastor, 2000).

En résumé, les conflits influencent le fonctionnement des organisations et la vie des individus qui les composent. Ils ont des conséquences sur les individus, les groupes et les organisations. Leurs impacts généralement négatifs peuvent toutefois, dans certains cas, susciter des retombées bénéfiques (Medina *et al.*, 2004). À cet égard, ce serait la façon dont sont gérés les conflits qui déterminerait la nature constructive ou destructive de leurs retombées (Roark, 1978 ; Roark et Wilkinson, 1979).

1.3 Limites des gestionnaires face à la gestion des conflits

Souvent, ce ne sont pas les conflits qui créent les problèmes, mais plutôt une inhabilité ou une réticence à les traiter à temps et de manière appropriée (Cram et Mac William, 2000). À cet égard, la prévention de la détérioration des relations fait partie des missions imputables aux gestionnaires (Bréard et Pastor, 2000). Par conséquent, ces derniers sont souvent les premiers concernés par la gestion des conflits. Plus précisément, les gestionnaires consacraient environ « 80 % de leur temps à contenir, éviter ou gérer des conflits. » (Cormier, 2004, p.1); 25 % de leur temps étant directement attribuable à la *gestion* de ces derniers (Thomas et Schmidt, 1976). En revanche, plus de 65 % des problèmes de performance seraient liés aux relations difficiles entre les employés et non en raison de déficit personnel (Dana, 1990). De plus, 90 % des cas de congédiement seraient intimement liés à des conflits vécus dans l'entreprise et ils représenteraient aussi un facteur décisif dans au moins 50 % des cas de démission (Dana, 2002). Ainsi, malgré le fait qu'une grande partie du temps de travail des gestionnaires soit consacrée aux conflits, les retombées sont peu concluantes. Les gestionnaires semblent donc avoir de la difficulté en ce qui concerne la gestion des conflits. À cet effet, plusieurs explications peuvent rendre compte de cette difficulté.

D'abord, Solange Cormier (2004), médiatrice en milieux organisationnels, constate que les gestionnaires sont souvent démunis face aux conflits. Conséquemment, les solutions qu'ils y apportent sont souvent inadéquates et ne font qu'aggraver le problème ou en compliquer la résolution. Les gestionnaires sont également pauvres en termes d'outils pratiques aptes à les aider dans l'établissement d'une stratégie de résolution de conflits (Bréard et Pastor, 2000). À cet égard, une étude réalisée auprès de 258 gestionnaires qui étaient invités à indiquer leur désir d'accroître leurs connaissances au niveau des conflits a démontré que l'apprentissage d'outils et de techniques d'intervention était ce à quoi ils portaient le plus d'intérêt (Thomas et Schmidt, 1976). De plus, le manque de temps et le fait d'avoir plus de responsabilités qu'il est possible d'en assumer, explique aussi pourquoi, dans le feu de l'action, il devient facile

pour le gestionnaire d'oublier de prendre un moment pour mobiliser les troupes (Le Hirez, 2008) et donc pour s'attarder aux conflits qu'ils vivent.

Une autre cause qui peut expliquer cette difficulté à gérer les conflits réside dans la vision péjorative que les individus en ont de manière générale et dans la tendance corollaire à vouloir les éviter. De fait, les conflits inquiètent et font peur, car ils menacent un ordre ou une routine établie (Bréard et Pastor, 2000). Le fait d'avoir une vision négative des conflits pousse les individus à tout mettre en œuvre pour les éviter (Weeks, 1992). Parce qu'il y a souvent un inconfort lorsque vient le temps de négocier avec des émotions fortes, certains gestionnaires évitent d'intervenir jusqu'à ce que la situation devienne extrême ou encore, ils ignorent le conflit – volontairement ou non –, par peur de devoir assumer la responsabilité de sa résolution (Cram et MacWilliam, 2000). Cette tendance à nier les conflits est assez répandue (Dana, 1990; Bréard et Pastor, 2000; Cormier, 2004). On tente de les éviter, de les contourner ou du moins de s'en tenir loin, car on ne veut pas se mêler d'une bataille qui génère bien souvent blessures et pertes d'énergie (Bréard et Pastor, 2002). À cet effet, il est intéressant de constater que la plupart des gestionnaires affirment avec sincérité qu'il n'y a pas de conflits dans leur équipe, mais seulement des personnes difficiles (Cormier, 2004). Ce serait leur incapacité à faire face aux conflits qui expliquerait cette propension qu'ont les gestionnaires à nier les conflits (Weeks, 1992; Cormier, 2004). Malheureusement, plus les conflits sont réprimés ou ignorés, plus les possibilités qu'ils aient des effets destructeurs sont grandes (Roark et Wilkinson, 1979).

Enfin, la plus grande part des difficultés des gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des conflits serait attribuable au type de formation qu'ils ont reçue. Souvent, « les gens sont promus [comme gestionnaires] car ils sont d'excellents financiers, ingénieurs ou actuaires. Un des grands défis consiste à s'assurer qu'ils ont les compétences pour gérer des personnes, et cela passe par la formation. » (Le Hirez, 2008). Or, à quelques exceptions près, les étudiants reçoivent peu ou pas de formation en gestion de conflits (Borisoff et Victor, 1998). Ainsi, la plupart des gestionnaires n'ont pu bénéficier d'une telle formation, ce qui fait en sorte qu'ils ont de la difficulté à voir les symptômes d'un conflit, tout comme ils ne

connaissent pas les stratégies qui sont à leur disposition pour les dénouer (Cram et MacWilliam, 2000).

De plus, selon Axley et McMahon (2006), il y a une persistance de la pensée mécaniste dans l'éducation en management, vision du monde dominée par les principes d'objectivité, de réductionnisme, de déterminisme et de linéarité. La plupart des gestionnaires sont formés dans des programmes éducatifs qui privilégient une perspective fondée sur la linéarité et la compréhension simpliste des causes à effets (Axley et Mc Mahon, 2006). Cela fait en sorte que plusieurs d'entre eux raisonnent toujours selon ce type de logique qui ne tient pas compte de la complexité (Cormier, 2004). Or, les conflits relationnels sont des phénomènes complexes (Jones et Hughes, 2003; Cormier, 2004). Comme ils varient en fonction d'une multitude de dimensions, ni leur évolution, ni leur durée ne peuvent être prédites avec exactitude. Leur gestion demeure donc toujours très délicate (Roark, 1978) et par conséquent, ils ne peuvent être résolus de manière strictement rationnelle (Dana, 1990; Cormier, 2004). De fait, la raison a peu à faire dans les cas de conflits relationnels, puisque ces derniers sont habituellement liés à des enjeux d'ordre émotif et non rationnel (Dana, 1990; Cormier, 2004).

Ainsi, le fait de privilégier ce type de formation issue du modèle classique de pensée rationnelle conduit les gestionnaires à étudier les phénomènes complexes avec des cadres conceptuels beaucoup trop limités (Axley et McMahon, 2006). Face à la complexité, ils ont donc tendance à se comporter comme si les systèmes humains étaient des systèmes simples qui fonctionnent de façon rationnelle (Simpson, French et Vince, 2000), à faire « comme si » la complexité n'existait pas (Genelot, 1992). Pourtant, l'observation des rapports humains mène parfois à des constats surprenants : « les individus qui, considérés isolément, semblent satisfaire aux critères de bons sens et de normalité, ne s'en comportent pas moins d'une façon inattendue et paradoxale » (Layole, 1984, p.19). La vision particulière du monde acquise par les futurs gestionnaires au cours de leur formation, constitue donc par rapport à la complexité des rapports humains, un obstacle majeur en ce qui a trait à leur habileté à gérer d'éventuels conflits. Contribuer significativement au dénouement des conflits relationnels exige une certaine expertise et nécessite le recours à des stratégies efficaces aptes à minimiser les

dysfonctions du conflit et à en maximiser les fonctions positives; ce qui implique de sortir du cadre rassurant de la pensée linéaire (Cormier, 2004).

En somme, les difficultés éprouvées par les gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des conflits relationnels peuvent s'expliquer par le fait qu'ils sont peu ou mal habilités à appréhender ces derniers. Les individus qui accèdent à ce titre ont souvent d'importantes compétences techniques, mais ils présentent, dans plusieurs cas, des lacunes en ce qui concerne les relations humaines (Le Hirez, 2008). Ainsi, les conflits peuvent faire peur et cela conduit bien souvent les gestionnaires à faire de l'évitement lorsqu'ils se trouvent devant ces situations. Le manque de temps, l'insuffisance d'outils, d'habiletés, voire de moyens d'intervention, le manque de formation et le fait que cette dernière ne tienne pas assez compte de la complexité de tels phénomènes, contribuent à limiter leurs capacités d'action dans les conflits relationnels vécus dans l'entreprise.

1.4 Formation des gestionnaires en gestion de conflits

L'examen des programmes de formation destinés aux futurs gestionnaires montre que peu d'efforts sont consacrés à la gestion des conflits relationnels au cours de leur formation. Au Québec, des quatorze programmes de baccalauréat offerts dans les sept universités québécoises et qui touchent soit le domaine de l'administration, du management, de la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles, aucun n'offre de cours obligatoire en gestion des conflits et seulement six de ces programmes offrent un cours optionnel sur le sujet (voir annexe A, p.103). Il semble donc que la gestion des conflits ne fasse pas partie des priorités de formation pour les futurs gestionnaires et les compétences qui sont acquises à cet égard au cours de celle-ci sont donc plutôt limitées.

Concernant l'état de la connaissance sur le sujet, on peut constater qu'elle est multidisciplinaire. Parmi les ouvrages de référence disponibles, certains viennent du domaine de la communication, d'autres du domaine de la gestion, de la psychologie, de la

psychothérapie, de la politique, etc. alors que certains autres proposent des approches mixtes, c'est-à-dire qu'elles sont basées sur plus d'un domaine de compétence. Ces ouvrages, destinés aux praticiens appelés à gérer des conflits dans leur quotidien, présentent tous différentes propositions visant à intervenir sur ces derniers. Parfois similaires, parfois très différentes, certaines s'inscrivent dans une vision de la complexité humaine et d'autres non.

1.5 Problème et objectif général de recherche

Alors que les facteurs expliquant l'émergence des conflits de même que leurs impacts sur les personnes et les organisations sont multiples et complexes, la formation des gestionnaires appelés à gérer ces situations difficiles leur présente des pistes d'intervention généralement limitées et linéaires. Cela expliquerait en partie pourquoi les gestionnaires présentent des difficultés lorsque vient le temps d'intervenir dans un conflit relationnel. Suite à ce constat, notre objectif est d'identifier et de synthétiser les propositions d'intervention qui sont suggérées pour intervenir en situation de complexité relationnelle, afin d'en faire ressortir plus globalement, les pistes d'intervention qui les sous-tendent. Plus précisément, nous désirons recenser celles qui sont disponibles dans les ouvrages destinés à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles, à la médiation et à la gestion de conflits. De plus, considérant le manque de temps auquel sont confrontés les gestionnaires, nous nous centrerons sur celles qui peuvent s'approprier à un tel contexte.

À terme, notre travail devrait permettre de proposer un modèle synthèse d'intervention sur les conflits relationnels, qui tient compte de la complexité humaine et qui contient des pistes d'intervention destinées à cet effet. Notre but étant celui de développer une ressource additionnelle qui pourrait éventuellement être intégrée à divers programmes de formation destinés aux gestionnaires en formation ou en pratique.

1.6 Question de recherche

Ainsi, la question qui guidera notre recherche sera la suivante : quelles sont les pistes d'intervention intrinsèques aux propositions suggérées dans la documentation scientifique et professionnelle pour dénouer les conflits relationnels, qui pourraient être intégrées dans un modèle communicationnel d'intervention qui tiendrait compte de la complexité humaine et pourraient être enseignées aux gestionnaires — actuels ou futurs —?

1.7 Pertinence sociale et scientifique

Déjà en 1976 une étude réalisée auprès de 258 gestionnaires de différents niveaux révélait que ces derniers sentaient qu'au cours des dix dernières années, leur compétence à gérer des conflits était devenue plus importante (Thomas et Schmidt, 1976). Avec la montée actuelle des conflits dans les organisations, rendre nos gestionnaires mieux habilités à gérer des conflits est devenu une nécessité.

De plus, leur formation à la gestion des conflits présente un décalage par rapport aux modèles qui cherchent à prendre en compte la complexité des situations relationnelles. Ainsi, le recensement synthétique de propositions d'intervention qui s'inscrivent dans une telle approche s'avérerait pertinent afin qu'ils puissent être mieux équipés lorsqu'ils seront confrontés à de telles situations.

Aussi, parce que notre recension se fera dans des ouvrages provenant de différents horizons de pratique, cela permettra, au final, d'enrichir la formation des gestionnaires, mais aussi le type d'interventions réalisées via un regard communicationnel sur le phénomène qui tienne aussi compte de l'expertise d'autres domaines. De plus, par la réalisation de ce mémoire, nous espérons contribuer à légitimer la nécessité d'avoir recours à des méthodes communicationnelles de gestion de conflits alternatives qui s'inscrivent en dehors de la vision mécaniste du monde, vision qui est privilégiée dans la formation des gestionnaires en ce qui a trait au dénouement des conflits.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Les sections précédentes ont permis de démontrer la problématique et d'identifier le questionnement de recherche qui en a découlé. La section qui suit sera consacrée à l'identification des concepts centraux à l'étude, soit ceux *d'intervention*, *outils* et *habiletés*, celui de *complexité* et finalement celui de *conflit*. Ensuite, les différents modèles de conflits qui serviront à appréhender l'objet d'étude et à préciser la question et les objectifs de recherche seront exposés.

2.1 Intervention, outils et habiletés

Étant donné que nous désirons identifier les propositions d'intervention, voire les pistes d'interventions qui sont intrinsèques à ces dernières afin de mieux outiller et habiliter les gestionnaires à la gestion de conflits, une définition sommaire de ces termes s'impose. Pour définir ces concepts, nous nous sommes référés en grande partie au lexique : *Vocabulaire pour la direction des ressources humaines* (Viau, 2008) qui a été conçu, entre autres, pour les gestionnaires, intervenants et formateurs du milieu organisationnel.

D'entrée de jeu, précisons que l'intervention est comprise dans sa définition commune et usuelle. En ce sens, l'intervention est vue comme l'« action d'intervenir dans une situation quelconque, un débat, une action, etc. » (Maubourguet, 2004, p. 560). Intervenir, c'est donc « prendre part à une action, dans l'intention d'infléchir le déroulement » (Viau, 2008, sect. I);

c'est développer des processus de changement, stimuler la création et l'appropriation de démarche, d'attitude, de gestion, de savoir et de compétences au niveau des individus visés (2008).

Ensuite, dans son sens le plus large, un *outil* est « un moyen qui permet de faire un travail » (MÉQ, 2000, p.9). C'est un objet disponible et utilisable qu'un intervenant s'approprie, transforme et façonne pour traiter un objet d'évaluation (Viau, 2008). En ce qui a trait à une *habileté*, cela réfère au « fait de pouvoir exécuter avec adresse, dextérité, intelligence et compétence » (MÉQ, 2000, p.7). C'est un savoir-faire simple qui intègre des connaissances de nature déclarative et ce dernier peut être d'ordre cognitif, affectif, social ou psychomoteur (Lasnier, 2001). Plus précisément, au niveau de l'intervention, une habileté est une :

Compétence de tout intervenant à savoir agir en situation pour faire avec les obstacles, arriver aisément à ses fins, « taper juste et au bon moment », saisir l'occasion favorable, là où l'application du protocole existant s'avère insuffisante, là où il n'y a pas d'algorithme préétabli [...] Une ressource qui engage une intelligence immergée dans la pratique, permettant à l'intervenant d'opérer dans les domaines du devenir, du multiple, du flou, de l'instable, de l'illimité, de jouer avec l'imprévu dans des circonstances indéfiniment variées (Viau, 2008, sect. H).

Parmi la variété d'habiletés qui existent, Viau (2008) on identifie deux types qui sont plus particulièrement importants en situation d'intervention : les *tours habiles* et les *habiletés prudentes*. En ce qui a trait aux *tours habiles*, ils concernent la ruse; ce sont les tours de main, les stratagèmes, les tactiques, les moyens qui relèvent de la débrouillardise. Quant aux *habiletés prudentes*, ces dernières relèvent de l'intelligence de ce qui se joue dans le moment présent. C'est une intelligence qui se base sur des choix ciblés de vigilance, d'attention, sur des rapports préférentiels aux autres, sur la constitution d'un inventaire de signaux, voire certains signaux d'alerte qui permettent de déclencher une mobilisation vers l'action au niveau de l'intervenant.

En résumé, chercher des propositions d'intervention qui visent à outiller et habiliter les gestionnaires, c'est chercher des « objets » d'observation ou d'analyse, voire des moyens qui

permettraient aux gestionnaires de dénouer des conflits. C'est chercher des « savoir-faire » simples d'ordre cognitif, affectif, social ou psychomoteur qui permettraient d'agir, de manœuvrer avec l'imprévu dans des situations caractérisées par le flou et l'instabilité, comme les situations de conflits. C'est aussi d'identifier les stratagèmes, les tactiques, les moyens disponibles, les points d'attention et les signaux d'alerte auxquels ils doivent être vigilants. En somme, c'est chercher des moyens qui visent, à travers la mise en place d'une action, à déclencher la création et l'appropriation, par les individus, de nouvelles démarches, attitudes, compétences et de nouveaux savoirs.

2.2 Complexité

Il a été évoqué plus haut le désir de tenir compte de la complexité dans le modèle d'intervention que nous voulons développer. Par conséquent, dans un premier temps, il sera défini brièvement ce qui est entendu par complexité. Dans un deuxième temps, les différents niveaux de complexité seront décrits en se basant sur les avancées de Genelot (2002) qui a repris et appliqué au milieu organisationnel, les travaux de Jean-Louis Le Moigne, un des pionniers en matière de complexité. Dans un troisième temps, ce en quoi consiste l'introduction de la complexité dans la gestion des conflits sera déterminé.

2.2.1 Définition

Avant de définir la complexité, il importe de distinguer ce qui est *complexe* de ce qui est *compliqué*. De fait, dans le sens commun, ces deux notions sont souvent utilisées de manière interchangeable bien qu'elles soient fondamentalement différentes. Ainsi, disons qu'est compliqué ce qui peut être produit et reproduit de façon identique, autant de fois qu'on le désire. À l'opposé, un système complexe ne pourra, pas même une seule fois, être reproduit de façon identique; le nombre d'interactions, les paramètres du système, les nombreuses variables interreliées qui sont en cause font en sorte qu'on ne pourra que s'approcher de l'état

initial exact du système. Par exemple, l'assemblage d'un ordinateur est quelque chose de compliqué, alors que les relations entre humains sont quant à elles très complexes. Ainsi, est complexe ce qui « se compose d'éléments différents, combinés d'une manière qui n'est pas immédiatement saisissable » (Maubourguet, 1994, p.251). Ce qui est complexe ne peut donc se résumer en un maître mot tout comme il ne peut être ramené à une loi et se réduire à une seule idée (Morin, 2005). Dans le même sens, un phénomène est qualifié de complexe lorsqu'il est impossible d'arriver à le comprendre et à le maîtriser dans sa totalité (Genelot, 1992).

2.2.2 Niveaux de complexité

La complexité se manifeste à trois niveaux, celui de la réalité, celui de la représentation de la réalité et celui de sa construction (Genelot, 1992).

En ce qui concerne le premier niveau, la *réalité*, celle-ci doit être considérée comme complexe en elle-même. À cet égard, la complexité de la réalité possède certaines caractéristiques spécifiques. D'abord, elle implique de concevoir la perception de la réalité comme étant toujours inachevée et incomplète. Aussi, toute situation complexe implique son lot d'incertitudes et d'indécidabilité. Quant à la compréhension d'un phénomène, cela implique de concevoir le tout et ses parties comme étant liés dans une dialectique dynamique. De plus, les systèmes complexes sont le siège de causalités circulaires et de phénomènes récurifs qui sont si enchevêtrés qu'il devient parfois impossible de les comprendre et de les contrôler. Ces derniers possèdent également une capacité d'auto organisation.

Ensuite, la *représentation de la réalité* constitue la complexité de deuxième niveau. Cela signifie qu'un phénomène ne peut être complexe que si un observateur le perçoit comme étant complexe. Cette représentation de la réalité est élaborée à partir du système de représentation de l'individu, ce dernier étant le mécanisme qui permet de trier, calibrer et ordonner une réalité pour former un tout sur lequel il devient possible de raisonner et d'agir.

Ce système de représentation est formé à partir de certains éléments inconscients, mais aussi à partir de la vision générale du monde à laquelle l'individu souscrit, du contexte dans lequel il se trouve et de ses schémas personnels puis de ses intentions. Ainsi, le système de représentation est en premier lieu conditionné par le paradigme qui sert de cadre de référence à toutes les pensées « normales » d'une époque donnée. Ensuite, le contexte et les schémas personnels — l'environnement physique, social, politique, le champ de connaissances, les schémas cognitifs et les modes et moyens de perception de la réalité — ont aussi une influence sur la lecture d'une situation. Enfin, le système de représentation est modelé par les intentions de l'individu qui lit toujours la réalité selon ses projets et selon l'intérêt porté à la situation.

Finalement, le troisième niveau de complexité concerne la *construction de la réalité*. Plus précisément, la complexité de la réalité est, dans une certaine mesure, construite à partir des représentations de l'individu qui elles, conditionnent son comportement. En d'autres termes, les actes posés par un individu n'ont d'autres sources que ses représentations. Ainsi, parce que la réalité complexe est construite à partir de ces dernières, il est nécessaire d'avoir recours à un système de représentation qui soit apte à développer une intelligibilité de la complexité. À cet égard, la *représentation systémique* est une méthode qui permet de faciliter la compréhension et la construction d'un réel complexe.

La représentation systémique implique de voir un phénomène comme un système. Inspiré de Jean-Louis Le Moigne, Genelot définit un système comme étant *quelque chose* (n'importe quoi) *qui poursuit des finalités* (ce qui donne le sens au système), *dans un environnement actif et évolutif* (le système agit et est agi par son environnement et il évolue dans le temps); *en exerçant une activité* (ses fonctions), en *s'organisant* (les liens de causalité, boucles de régulation et les interactions qui les relient s'ordonnent en vue d'une finalité) et qui *évolue sans perdre son identité*. En somme, le système est la trame de fond pour une représentation pertinente en milieu de complexité. Sur cette trame de fond, viennent se greffer le contexte (l'ensemble des lieux, objets, évènements, relations, connaissances, sentiments dans lesquels baigne l'individu et qui transforment sa façon de voir les choses) et l'intention qui sont deux

autres éléments conjoncturels nécessaires à la composition d'un système de représentation complet. En somme, la représentation systémique est une méthode pour construire une réalité complexe et « pour rendre compte des systèmes complexes, les représentations habituelles ne suffisent plus. Il faut recourir à des images, des métaphores qui portent en elles-mêmes une représentation de la totalité du système plus signifiante que ne le serait une description analytique. » (p.108).

2.2.3 Complexité et conflits

En regard de ce qui a été dit précédemment, introduire la complexité dans la gestion des conflits relationnels implique de développer un modèle d'intervention sur ces derniers qui contient des pistes d'action qui soient aptes à appréhender le phénomène dans toute sa complexité.

Au niveau de la vision générale du phénomène, la complexité de la réalité, cela implique de voir le conflit non pas comme un phénomène simple, mais bien comme un phénomène composé de multiples éléments interreliés qui rendent son entière compréhension et sa maîtrise totale quasi impossible. Ensuite, le conflit doit être compris comme un système. Cela implique de voir les protagonistes, leur relation, ainsi que les éléments contextuels ou autres qui composent le système conflictuel sous l'angle d'une totalité; de comprendre les liens qui unissent ces derniers comme étant de nature circulaire; de saisir comment ils s'influencent dans la relation et de démystifier comment le système s'autoorganise de sorte à demeurer dans un état conflictuel, afin de pouvoir y intervenir dans le sens du dénouement de la situation.

Ensuite en ce qui a trait à la complexité de la représentation de la réalité, cela signifie que le gestionnaire appelé à dénouer un conflit doit percevoir le conflit comme complexe. Par conséquent, il est appelé à vivre avec l'ambiguïté, l'incertitude et l'idée qu'il ne peut qu'avoir une prise partielle sur la situation. Concernant le modèle d'intervention développé, il devra

prendre en considération que la perception des protagonistes vis-à-vis du conflit est fonction de leur cadre de référence. Par conséquent, l'intervention devra tenir compte, entre autres, des modes et moyens de perception de la réalité, des cadres de référence et des schèmes cognitifs, tout en considérant le contexte et les intentions qui guident le comportement des individus en conflit.

Ainsi, aucune des pistes d'intervention extraites des propositions recensées ne pourra être en mesure de tenir compte de tous les éléments qui constituent un regard complexe. Toutefois, nous croyons qu'un modèle d'intervention qui contient plusieurs différentes pistes d'action sur les divers éléments qui composent un conflit relationnel pourrait permettre une action plus systémique sur la situation et ainsi s'approcher davantage d'une représentation du phénomène qui prenne en compte sa complexité, que ne pourrait le faire une autre approche plus linéaire.

2.3 Conflits

Maintenant que la vision d'ensemble dans laquelle s'inscrit notre recherche a été identifiée, il importe de s'attarder à la définition de notre concept central soit celui du conflit. Ainsi, dans un premier temps, les définitions générales qui sont attribuées au terme de conflit seront présentées. Ensuite, comme l'intérêt est centré sur ceux qui se déroulent en milieu organisationnel, les sources qui sont à leur origine dans un tel milieu seront exposées. Puis, une catégorisation en fonction de leur type et de leur nature sera présentée. Cette dernière étape permettra de préciser ce qu'on entend par un conflit de type interpersonnel et de nature relationnelle.

2.3.1 Définition

Comme les conflits sont des phénomènes étudiés dans de nombreuses disciplines, cela fait en sorte que les définitions qu'on leur appose présentent souvent une connivence conceptuelle, mais aussi quelques variantes qui relèvent de la perspective spécifique sous laquelle ils sont examinés (Rahim, 2001).

Ainsi, en termes généraux, le conflit est défini comme une incompatibilité entre individus. Un conflit existe quand des activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu (Deutsch, 1973) et cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992). Les individus se perçoivent comme opposés en ce qui a trait à leurs préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs et de comportements (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992). Plus précisément, un conflit peut concerner deux types de désaccords : certains d'ordre substantiel — différences d'objectifs, de structures ou de pratiques —, d'autres d'ordre émotionnel (Walton, 1987). Autrement dit, c'est un désaccord sur des questions de fond ou des frictions résultant de problèmes relationnels entre des individus ou des groupes (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Sur le plan interpersonnel, le comportement de l'un est interprété par l'autre comme une interférence avec ses buts ou comme une atteinte à ses droits (Winslade et Monk, 2001). Il s'agit d'une rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent (Bréard et Pastor, 2000).

Le conflit se présente aussi comme une lutte entre au moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des buts incompatibles et une interférence de l'autre partie dans l'atteinte de ses buts (Wilmot, 1995). Cette lutte de valeurs et de revendications en est une au cours de laquelle la finalité poursuivie par les opposants est de neutraliser, injurier ou éliminer leurs rivaux. Aux incompatibilités entre individus, on ajoute parfois l'aspect processuel des conflits.

Ainsi, dans le même sens que Wilmot (1995), Thomas (1992) propose qu'un conflit soit un *processus* qui débute lorsqu'un individu perçoit qu'un autre individu a enfreint ou est sur le point d'enfreindre un de ses buts ou intérêts. Il s'agirait d'un processus interactif qui se manifeste dans des incompatibilités, des désaccords, ou des dissonances à l'intérieur ou entre des entités sociales (Rahim, 2002). Dans le même ordre d'idée, Pondy (1967) a proposé une définition du conflit ancrée dans la perspective organisationnelle. Il soutient que les conflits qui émergent dans cet environnement peuvent être compris comme un processus dynamique qui sous-tend une importante variété de comportements organisationnels. C'est pourquoi sa définition du conflit — assez exhaustive — est un ensemble formé : (1) des conditions antécédentes aux comportements conflictuels (rareté des ressources, différences de politiques); (2) des états affectifs des individus en cause (stress, tension, hostilité, anxiété, etc.); (3) des états cognitifs de ces derniers (perceptions ou conscience du conflit) ainsi que (4) des comportements conflictuels comme tels.

Défini ainsi, le conflit s'inscrit dans une perspective relationnelle et communicationnelle. En d'autres termes, toute situation de communication porte en elle un germe de conflit, car elle représente, à un certain niveau, une négociation implicite sur la nature de la réalité (Cormier, 2004). En ce sens, dès que deux entités sociales sont en interaction, il y a possibilité qu'un conflit émerge (Cormier, 2004).

Si nous synthétisons les différents apports de ces définitions, un conflit est : la rencontre d'entités antagonistes interdépendantes (1), qui survient à l'intérieur d'un processus dynamique et interactif au cours duquel les actions et comportements respectifs des acteurs du conflit font l'objet de perceptions et d'interprétations (2) et au cours de laquelle une incompatibilité et/ou des divergences au niveau des intérêts, besoins, cognitions, émotions ont lieu (3).

2.3.2 Sources de conflits en milieu organisationnel

En milieu organisationnel, certains facteurs personnels ou contextuels peuvent être, comme le soulignait Pondy (1967), propices à l'émergence de conflits. Parmi ceux-ci, on retrouve un individualisme marqué, une pression au travail trop faible ou trop élevée, le manque de leadership, de précision des rôles ou de soutien social, des attentes imprécises ou un système de valeurs organisationnelles peu transparent (Leroy et *al.*, 2006). Bréard et Pastor (2000) ajoutent que les conflits dans les organisations sont souvent causés par un écart entre l'organigramme et le sociogramme. Ils précisent que la nature des origines d'un conflit peut être économique, sociale, technologique ou psychologique.

Dans le même esprit, Schermerhorn, Hunt et Osborn (2002) proposent que les situations d'interdépendance dans un circuit de production ou un besoin élevé de coopération entre individus ou unités puissent également être sources de conflits. Proches des avancées de Bréard et Pastor (2000), Schermerhorn, Hunt et Osborn soulignent qu'un trop grand écart entre la position hiérarchique et l'influence ou les valeurs de personnes ou de groupes interdépendants, peut aussi occasionner des conflits tout comme une insuffisance de ressources — réelle ou perçue/matérielles ou humaines — peut mener au développement d'une concurrence malsaine entre les diverses composantes de l'organisation.

2.3.3 Catégorisation des conflits

De manière générale, la catégorisation des conflits se fait en fonction du type de conflits, mais aussi en fonction de leur nature. Chacun de ces aspects de catégorisation sera donc défini dans cette section.

D'abord, les conflits dans les organisations peuvent être présents à différents niveaux d'interrelation. À quelques différences près, plusieurs auteurs (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Rahim, 2001; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002; Cormier, 2004) les

regroupent sous quatre ou cinq types ou niveaux d'interrelation qui peuvent être synthétisés comme suit : les conflits intrapersonnels (interne à la personne), les conflits interpersonnels (entre individus), les conflits de groupes (à l'intérieur d'un groupe ou entre différents groupes) et finalement les conflits organisationnels (à l'intérieur de l'organisation ou entre différentes organisations). Le conflit étant un phénomène complexe, il arrive que les différents niveaux s'enchevêtrent, c'est-à-dire qu'un conflit intrapersonnel puisse être en cause dans un conflit interpersonnel, ou qu'un conflit intergroupe s'inscrive dans un conflit organisationnel. Précisons aussi que dans certains cas, il est possible de rencontrer des conflits entre clans. Toutefois, en fin de compte ils peuvent tous être ramenés à une forme dyadique, car de façon générale, ils se jouent surtout entre les leaders des deux groupes opposés (Cormier, 2004). C'est pourquoi notre étude sera centrée sur les conflits de type interpersonnel.

Les conflits interpersonnels, lorsqu'ils prennent place dans un contexte organisationnel, renvoient avant tout à la zone des interactions conflictuelles entre individus (Cormier, 2004). Sans revenir sur la définition générale du conflit, précisons seulement que sous un angle relationnel, un conflit de niveau interpersonnel est une situation au cours de laquelle les opposants ont fini par perdre de vue la raison première de leur désaccord (De la Rochefordière, 1990). Les protagonistes persistent à s'affronter de toutes les façons possibles sans se soucier des conséquences; leur but respectif étant d'éliminer, d'affaiblir ou de soumettre l'adversaire (De la Rochefordière, 1990). Pour la suite de ce texte, c'est à cette définition que nous ferons référence lorsque le terme de conflit relationnel sera utilisé.

Ensuite, dans la documentation sur les conflits, de nombreuses typologies différentes sont proposées pour rendre compte du phénomène. La classification de ces derniers est souvent faite sur la base de leur nature, voire sur les conditions antécédentes qui ont mené au conflit : conflits de valeurs, d'intérêts, de rôles, etc. (Rahim, 2001). Toutefois, de manière générale, plusieurs auteurs (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Jehn, 1995; Amason, 1996; Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007) proposent de les classer en deux grandes catégories : les conflits d'ordre cognitif et les conflits d'ordre

relationnel. Si d'un auteur à l'autre l'appellation peut différer un peu, l'idée première reste la même : soit c'est l'objet du conflit qui représente le cœur du problème, soit c'est la relation entre les protagonistes, soit c'est une combinaison des deux. En ce qui a trait aux conflits cognitifs, ils viennent souvent de pair avec ceux d'ordre relationnel (Jehn, 1995), tout comme ils contribuent au développement de ces derniers (Mooney, Holahan et Amason, 2007).

Ainsi, un conflit *cognitif* naît lorsque des personnes ou des groupes échangent et débattent de leurs opinions et de leurs préférences en ce qui a trait aux tâches de travail (Mooney, Holahan et Amason, 2007). En d'autres termes, c'est un conflit qui est orienté sur la tâche et sur les divergences d'opinions en lien avec la façon d'atteindre les objectifs communs (Amason, 1996). Alors que certains auteurs utilisent le terme de conflit cognitif pour rendre compte de ce type de phénomène (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Amason, 1996; Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007;), d'autres appellations sont également proposées dans la documentation sur le sujet. Qu'il soit appelé conflit de tâche (Jehn, 1995); conflit substantif (Guetzkow et Gyr, 1954; Rahim, 2001) conflit d'idée (Licette, 2007) ou conflit de fond (Schermerhorn, Hunt et Osborn 2002), toutes les définitions convergent dans le sens d'un « conflit qui résulte de l'affrontement d'idées ou qui porte sur les processus ou le contenu du travail, sans que la relation entre les protagonistes soit détériorée » (Cormier, 2004, p.14).

En ce qui concerne les conflits dans lesquels la relation est au cœur du problème, on les retrouve souvent sous les termes de *conflit relationnel* (Jehn, 1995; Cormier 2004), conflit affectif (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Amason, 1996; Rahim, 2001), conflit subjectif (Deutsch, 1973) ou conflit émotionnel (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Toutefois, dans le but de faciliter la lecture, seul le terme « conflit relationnel » sera utilisé.

Ainsi, le conflit relationnel dérive des aspects émotionnels et affectifs que l'on retrouve dans les relations interpersonnelles (Guetzkow et Gyr, 1954). C'est un conflit qui implique des incompatibilités ou des désaccords qui se situent à un niveau personnel (Jehn, 1995; Amason,

1996; Mooney, Holahan et Amason, 2007) et qui comporte une importante composante émotionnelle (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Amason, 1996; Rahim, 2001; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002; Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007;). En d'autres termes, c'est un problème relationnel qui se manifeste par des sentiments empreints de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Ainsi, on peut affirmer qu'il y a conflit relationnel lorsque « les enjeux de pouvoir et l'émotion atteignent un tel niveau d'intensité que l'objet du conflit n'est qu'un prétexte à rejouer la dynamique relationnelle de plus en plus conflictuelle » (Cormier, 2004, p.16); lorsqu'une sorte d'escalade affective d'invectives prend place dans des proportions démesurées en regard aux enjeux qui sont avoués par les protagonistes qui prennent part au conflit (Cormier, 2004; Bréard et Pastor, 2000). C'est ce type de conflits dont il sera question dans notre projet, puisqu'ils sont ceux qui affectent le plus négativement la satisfaction et la performance des groupes (Jehn, 1997) ainsi que leur productivité (Gladstein, 1984; Wall et Nolan, 1986)

2.4 Composantes et modèles d'évolution d'un conflit interpersonnel

Maintenant que le conflit interpersonnel de nature relationnelle a été défini, il importe de s'attarder à la compréhension des conflits de façon plus précise, afin d'être en mesure d'identifier ultérieurement quelles sont les pistes d'intervention pouvant aider les gestionnaires à les dénouer. À cet égard, outre les causes et les types de conflits, plusieurs ouvrages de référence sur le sujet exposent soit les principales composantes de ces derniers, soit des modèles de compréhension. Ces modèles visent habituellement une compréhension générale du conflit, de la relation conflictuelle ou encore des comportements des individus qui y prennent part. Les propos qui suivent porteront donc sur ces trois sphères de compréhension du conflit. En guise de conclusion, une synthèse des apports respectifs de chacun des éléments de compréhension sera présentée.

2.4.1 Composition d'un conflit interpersonnel

En ce qui concerne la composition des conflits interpersonnels, Weeks (1992) propose une description exhaustive qui regroupe la majorité des éléments qui sont présentés dans la plupart des ouvrages sur le sujet. Plus précisément, Weeks suggère que l'on retrouve sept éléments de base dans la majorité des conflits : (1) de la diversité/des différences (2) des besoins (3) des perceptions (4) du pouvoir (5) des valeurs et des principes (6) des sentiments et des émotions, ainsi que (7) des conflits internes.

D'abord, la *diversité* humaine implique souvent des différences au niveau des perceptions, des besoins, des valeurs, du pouvoir, des désirs, des buts et des opinions qui représentent tous des composantes de l'interaction humaine. Souvent, ces divergences entre les individus mènent au conflit. De même, les *besoins* respectifs des individus en interaction peuvent être source de conflits. Plus précisément, ces derniers surviennent lorsque les besoins – les siens, ceux de l'autre ou les besoins de la relation — sont ignorés ou incompatibles; lorsque la satisfaction des besoins est obstruée par une personne, par la structure de la relation ou du système ou lorsqu'il y a une confusion entre les notions de besoin et de désir. La *perception* influence aussi le développement de conflits en ce sens où les individus interprètent différemment la réalité et ces perceptions peuvent être tantôt exactes, tantôt erronées. Le problème survient lorsqu'un individu croit que sa perception erronée — de soi, de son opposant ou de la situation — est la réalité. Quant au *pouvoir*, il est en cause dans les conflits lorsque ce dernier est utilisé comme un outil visant à contrôler et à tirer avantage d'autres personnes, alors que dans d'autres cas, c'est lorsqu'un individu utilise le pouvoir qu'il a sur un autre pour influencer la situation.

En ce qui concerne les *valeurs et les principes*, ils créent des conflits lorsque les protagonistes concluent que leur différend en est un de valeurs et de principes – alors que souvent, ce sont des différences de préférences — et qu'ils utilisent cet argument pour justifier le fait de défendre leur position avec ardeur. Dans d'autres cas, le conflit survient lorsque les deux parties ont des valeurs incompatibles ou que l'un des protagonistes est

inconsistant en regard des valeurs qu'il prône. Les *émotions* et *sentiments* sont aussi impliqués dans la plupart des conflits. Dans certains cas, ces derniers surviennent parce que les individus laissent leurs émotions et leurs sentiments devenir les principaux déterminants dans la gestion de la situation ou à l'opposé, parce qu'ils tentent d'ignorer ou de supprimer ces derniers. L'intellectualisation à outrance des émotions joue également dans le cours du conflit lorsqu'il devient impossible pour l'adversaire de prendre conscience de leur ampleur. Enfin, il arrive souvent que les *conflits internes* d'un individu soient en cause dans un conflit interpersonnel. Si ces derniers ne sont pas reconnus comme intrinsèques à un individu et qu'ils ne sont pas gérés efficacement, ils se transposent bien souvent dans les relations de l'individu et mènent au conflit.

En somme, bien que chaque conflit soit unique, on retrouve toujours dans chacun d'eux la plupart des ces éléments, même s'ils sont présents dans des proportions différentes. Il importe donc de leur porter une attention particulière lors de l'analyse d'une situation conflictuelle.

2.4.2 Modèles d'évolution d'un conflit interpersonnel

Outre les éléments de composition d'un conflit, plusieurs ouvrages proposent des modèles de compréhension de ces derniers. À cet égard, six modèles ont été retenus. La plupart des modèles désignés représentent ceux qui sont les plus cités dans la documentation sur le sujet, alors que d'autres ont été choisis pour la simplicité avec laquelle ils réussissent à rendre compte d'un phénomène aussi complexe. En cohérence avec notre désir de porter un regard complexe sur les conflits, nous avons retenu un ensemble de modèles qui permettent de comprendre le phénomène sous différents angles allant d'un niveau plus macro à un niveau plus micro. Ainsi, certains modèles concernent le conflit de manière générale, d'autres concernent la relation conflictuelle et finalement, d'autres sont en lien avec la compréhension des comportements conflictuels.

2.4.2.1 Modèles de compréhension générale du conflit

Au niveau de la compréhension globale du conflit, les deux premiers modèles présentés sont ceux de Licette (2007) et de Walton (1987). Ces derniers proposent une manière simple de comprendre comment un conflit prend naissance dans une relation et ils démontrent comment il peut subir une escalade au fil du temps. Ensuite, le modèle de Pondy (1967) suggère de poser un regard plus complexe sur une situation conflictuelle. Il propose lui aussi un modèle d'évolution de conflit, mais il prend aussi en compte les facteurs internes à l'individu et les facteurs environnementaux qui ont une influence sur ce dernier.

Ainsi, le modèle de Licette (2007) propose qu'un conflit évolue suivant quatre phases : la phase des divergences (1), celle des tensions (2), celle du blocage (3) et finalement la phase du conflit ouvert (4). Au cours de la première phase, il y a des divergences qui surviennent au niveau des opinions, des intérêts ou des positions. Lorsque les protagonistes ne réussissent pas à résoudre leurs désaccords, ils entrent dans la phase des tensions. Épris de sentiments désagréables, les individus n'arrivent pas à exprimer leurs idées, leurs émotions et l'escalade du conflit se poursuit dans la phase du blocage. À cette étape, la communication est rompue, les non-dits et les sentiments négatifs s'accumulent et empêchent un échange entre les protagonistes. Chacun d'eux met en place des stratégies pour réussir à mieux vivre avec la situation : évitement, passivité, agressivité, manipulation, etc. C'est une étape faite de fuite, de sous-entendus, d'ironie et/ou de chantage; le conflit n'est pas exprimé, il est latent. La situation perdurera ainsi jusqu'à ce qu'un nouvel élément déclencheur survienne, jusqu'à ce qu'il y ait explosion du conflit. C'est la quatrième phase, celle du conflit ouvert.

Quant à Walton (1987), il propose de voir le conflit interpersonnel comme un phénomène cyclique et dynamique. Cyclique parce que le conflit n'est que périodiquement ouvert, alors que le reste du temps il demeure latent. Chaque cycle du conflit comporte quatre principaux éléments : les difficultés, les circonstances qui incitent à la manifestation du conflit, les actes ou comportements conflictuels ainsi que les conséquences. Puis, le conflit est qualifié de

dynamique, c'est-à-dire que d'un cycle à l'autre, les difficultés ou la forme du conflit ouvert subiront des changements.

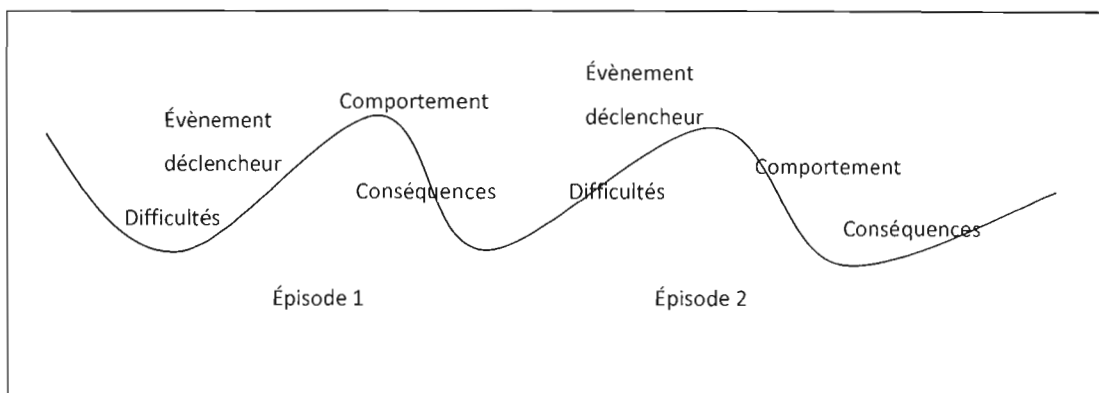


Figure 2.1 Modèle cyclique d'un conflit interpersonnel (Tirée de Walton, 1987)

Les difficultés qui surviennent peuvent être d'ordre émotionnel — colère, méfiance, ressentiment, peur, rejet —, d'ordre substantif — désaccords sur des politiques ou des pratiques, compétitions pour des ressources limitées, etc. — ou elles peuvent être à la fois émotionnelles et substantives. Ensuite, l'évènement déclencheur représente les circonstances particulières qui font démarrer le cycle de conflit. Ce dernier peut augmenter la saillance d'une difficulté ou diminuer les barrières qui empêchent les protagonistes de passer à l'action. Puis, un conflit devient ouvert par des tactiques de conflit et/ou des comportements d'ouvertures à sa résolution — expression des sentiments, stratégies compétitives ou de coopération —. Ces tactiques de conflit et ces comportements sont porteurs de conséquences, car un conflit a des impacts et ses coûts tout comme ses bénéfices potentiels peuvent affecter personnellement chacun des participants, leur travail, mais aussi les individus qui les entourent.

Enfin, Pondy (1967) propose qu'un conflit interpersonnel soit fait d'une séquence d'épisodes conflictuels à l'intérieur de laquelle on retrouve un pattern assez stable. Chaque épisode inclut des états de latence, des émotions, des perceptions, des manifestations et des conséquences.

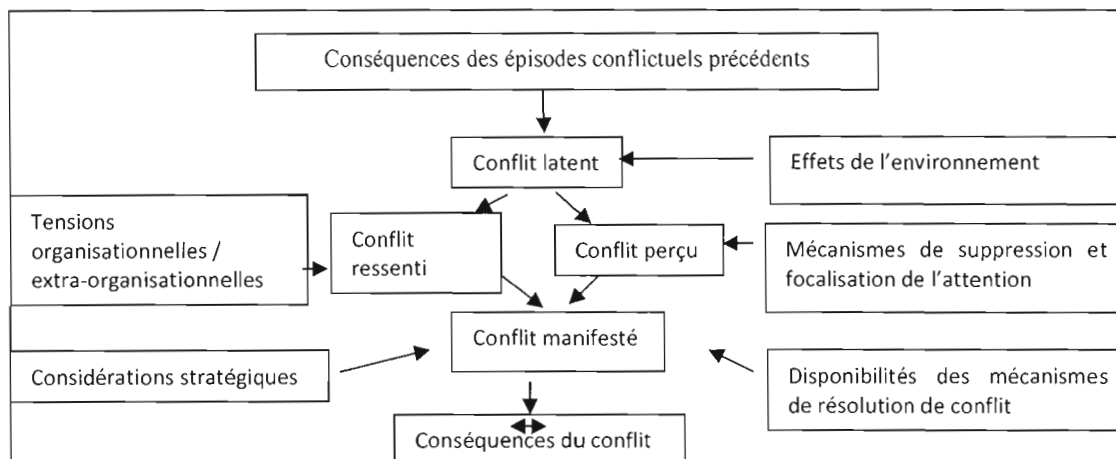


Figure 2.2 La dynamique d'un épisode conflictuel (Tirée de Pondy, 1967)

Le développement d'un épisode est déterminé par une combinaison complexe d'éléments provenant du milieu environnant ainsi que par les effets des épisodes précédents. Chaque épisode conflictuel comporte cinq étapes. La première est celle du conflit latent, c'est-à-dire la présence de conditions potentiellement conflictuelles présentes dans le milieu organisationnel. Ensuite vient l'étape du conflit perçu, puis celle du conflit ressenti, étape à laquelle les protagonistes ressentent le conflit; ils éprouvent de l'anxiété, de l'hostilité, etc. La quatrième étape est celle du conflit manifesté, voire la présence de comportements conflictuels, c'est-à-dire qu'en regard du contexte, la motivation de l'individu à l'origine du comportement va dans le sens du conflit. L'épisode conflictuel se conclut par les conséquences du conflit qui affecteront le cours des épisodes subséquents.

Finalement, précisons que le modèle de Pondy inclut aussi des éléments qui influencent le cours du conflit. Certains d'entre eux relèvent du contexte — effets de l'environnement, tensions dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci, disponibilité des mécanismes de résolution de conflits — alors que d'autres relèvent de l'individu — considérations stratégiques, mécanismes de suppression/focalisation de l'attention —.

2.4.2.2 Modèles de compréhension de la relation conflictuelle

Au niveau de la compréhension de la relation conflictuelle, le modèle du cycle des représailles en conflit de Dana (2002) et celui de la dynamique interactive conflictuelle de Cormier (2004) seront présentés. Ces deux modèles permettent de comprendre comment la relation entre deux individus se maintient dans un état conflictuel. De plus, ils proposent tous les deux une vision systémique de la relation conflictuelle, ce qui répond à notre souci de porter un regard plus complexe sur le phénomène.

En ce qui concerne le premier modèle, Dana illustre l'anatomie d'une dispute entre deux individus en cinq étapes. Il nomme ce processus le *cycle des représailles*. Ce cycle comprend quatre étapes qui correspondent à l'évènement déclencheur, la perception d'une intention hostile, la colère défensive et la contre-attaque. L'évènement déclencheur correspond à une attitude verbale ou non verbale de la personne A. Suite à cette attitude, la personne B se perçoit comme une cible de l'hostilité de A, tel que manifesté par l'évènement déclencheur. Percevant une attaque de A, B aura une réponse émotionnelle, celle de la colère défensive. Cette colère sera ensuite transposée dans une contre-attaque de B. Finalement, A peut percevoir la contre-attaque de B comme un évènement déclencheur non provoqué, ce qui l'amènera à son tour à entamer le cycle, boucle d'interaction circulaire qui devient un cercle vicieux.

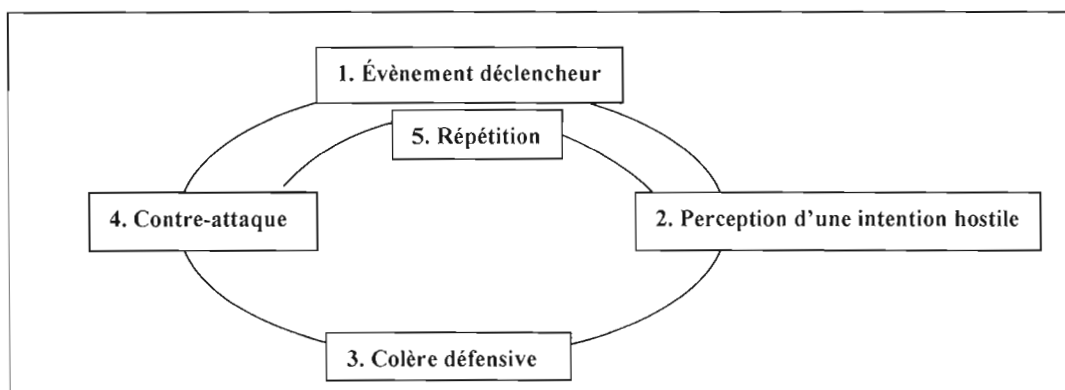


Figure 2.3 Le cycle des représailles en conflit (Tirée de Dana, 2002)

Quant à Cormier, elle suggère aussi une vision systémique de la relation conflictuelle qui explique non pas comment le conflit évolue, mais bien comment il est maintenu dans un état donné. Elle propose que « dans tout conflit relationnel se développe un modèle d'interaction circulaire où le comportement de l'autre est, dans une certaine mesure, une réponse à [son] propre comportement et vice versa » (2004, p.35). Ainsi, dans tout conflit relationnel, se trouverait une dynamique récurrente entre les protagonistes qui contribuerait à maintenir la situation conflictuelle telle qu'elle est. Son modèle de compréhension de la dynamique interactive conflictuelle peut se résumer ainsi : quand la personne X dit ou fait A, la personne Y réagit en faisant ou disant B, ce qui incite X à faire plus de A; quand la personne Y dit ou fait B, X réagit en faisant ou disant A, ce qui incite Y à faire plus de B.

2.4.2.3 Modèle de compréhension du comportement conflictuel

Finalement, en ce qui concerne la compréhension du comportement conflictuel en situation de conflit, nous avons fait appel au modèle de Thomas et Kilmann (1976). Élaboré à la suite d'une revue exhaustive de la documentation disponible sur le sujet, ce modèle est encore à ce jour, l'une des références les plus utilisées pour la compréhension des conflits en milieu organisationnel.

Ainsi, Thomas et Kilmann ont élaboré un modèle de compréhension du conflit qui présente quatre grandes perspectives de base du comportement conflictuel : le processus externe, la structure externe, le processus interne et la structure interne. Selon les auteurs du modèle, les individus qui sont appelés à analyser ou à intervenir dans un conflit devraient considérer ces quatre perspectives afin d'être en mesure d'offrir un éventail de possibilités pour le dénouer. Pour chacune de ces perspectives, on propose des points d'attention sur lesquels se centrer afin de mieux comprendre la situation. Ces points d'attention sont résumés dans le tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1
Les quatre perspectives sur le conflit

Sources internes vs externes :	Processus vs structure : le comportement est causé par...	
	événements (processus) :	conditions (structure) :
le comportement est causé par des événements et des conditions...	série de menaces verbales, actes d'agressivité, échanges de remarques évaluatives.	conflits d'intérêts, normes, croyances, attitudes, habiletés.
externe à la personne :	processus externe :	structure externe :
conflits d'intérêts, normes, menaces de l'opposant, interventions d'un tiers.	menaces, évaluations négatives, empiètement, coercition, compétition.	pressions sociales, conflit d'intérêts, règles et procédures.
interne à la personne :	processus interne :	structure interne :
présomptions, perceptions, motivations, style de prise de décision, anticipations.	frustration, mécanismes de défense, perceptions, idées, émotions, stratégies.	caractéristiques personnelles, motivations, attitudes, habiletés, besoins, valeurs.

Inspiré de Thomas et Killman, 1976

En premier lieu, on propose qu'il y ait deux façons d'appréhender un conflit : soit on se centre sur le processus, soit on se centre sur la structure. Privilégier le processus consiste à placer les parties en conflit dans une séquence temporelle d'événements. Ici, les comportements sont vus comme influencés par les événements précédents et par l'anticipation des événements subséquents. Lorsque la structure du conflit est privilégiée, on met plutôt l'emphasis sur les conditions qui ont mené à l'apparition d'un événement. Ensuite, pour chacun de ces deux types d'analyse, les sources qui influencent le développement du conflit peuvent être soit internes ou externes à l'individu, c'est-à-dire que les événements et conditions qui influencent son comportement relèvent de lui ou non. Chacun d'eux — processus et structure — combiné à une source particulière — interne ou externe — donne vie aux quatre perspectives sur le conflit qui sont proposées : processus externe, structure externe, processus interne et structure interne.

La perspective du *processus externe* met l'emphase sur les effets causals des événements extérieurs qui affectent un individu. Le comportement de ce dernier est vu sous un mode stimulus-réponse (réaction et création du comportement d'autrui). En ce sens, le mode d'interaction entre les protagonistes en conflit est central à la compréhension de la situation. La perspective de la *structure externe* place, quant à elle, les causes du comportement dans des conditions indépendantes à l'individu. On conçoit que les facteurs de l'environnement peuvent soit motiver, contraindre ou orienter le comportement. La perspective du *processus interne* voit l'origine des comportements comme étant inscrite dans une séquence d'événements qui surviennent à l'intérieur de la personne. Le comportement est vu comme le résultat de la logique et de la psychologie de l'individu, c'est-à-dire de ses perceptions, ses idées et ses émotions. La perspective de la *structure interne* voit plutôt les causes du comportement comme le résultat de caractéristiques personnelles inhérentes à l'individu, voire certains patterns comportementaux.

2.5 Vers un nouveau modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels

Les modèles de compréhension du conflit présentés dans le cadre théorique nous permettent de constater qu'un conflit implique trois grandes sphères interdépendantes et interreliées. Plus précisément, un conflit relève à la fois de la subjectivité des protagonistes qui prennent part au conflit, de la relation qu'ils entretiennent et du contexte dans lequel il s'inscrit. En d'autres termes, tout conflit implique trois sphères : *personnelle*, *relationnelle* et *contextuelle*. En effet, que ce soit au niveau des éléments de composition d'un conflit ou au niveau de ceux qui sont présentés dans les différents modèles de compréhension, ces derniers s'inscrivent toujours dans l'une des trois principales sphères.

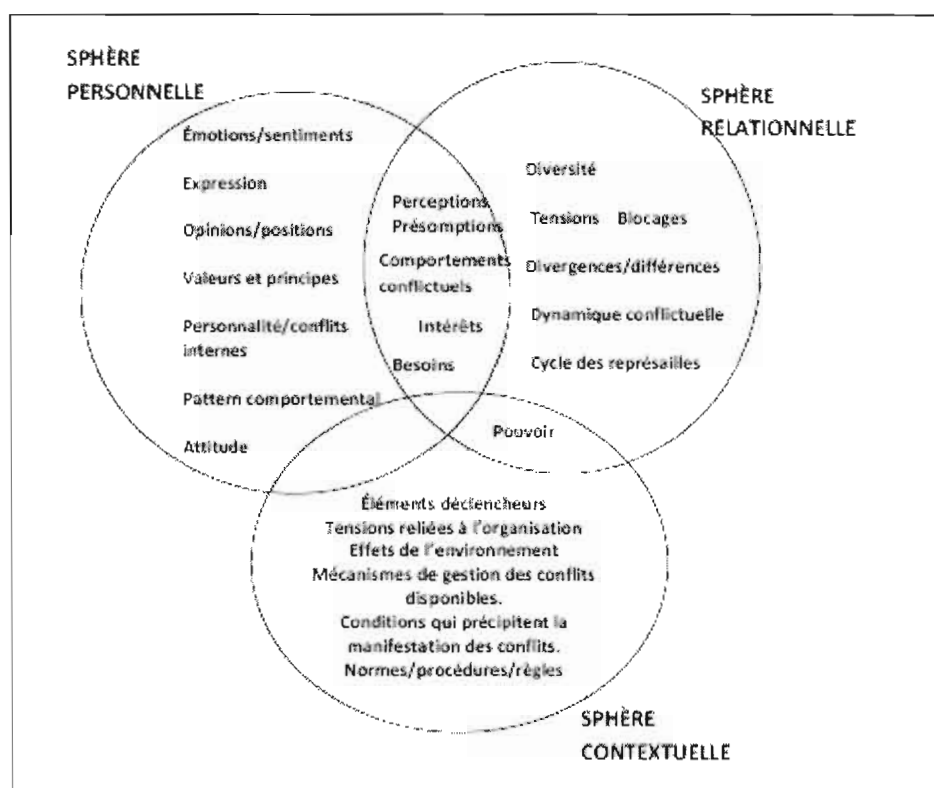


Figure 2.4 Les trois sphères d'intervention dans un conflit relationnel

Plusieurs éléments du conflit concernent la subjectivité des protagonistes; c'est la *sphère personnelle*. Chacun perçoit la situation d'une manière et est guidé par ses présomptions, valeurs, principes, besoins et intérêts. Chacun vit des sentiments et des émotions qui interfèrent dans la situation. La personnalité, les conflits internes et les patterns comportementaux qui constituent l'individu, influencent aussi le conflit tout comme le font ses attitudes, comportements et habiletés à gérer ce dernier.

Quant à la *sphère relationnelle*, elle réfère au rapport d'opposition entre les individus et à la nature cyclique et systémique de la relation conflictuelle. Le rapport d'opposition concerne la diversité qui caractérise les humains ainsi que les divergences qui émanent de cette dernière. Précisons que les éléments qui s'inscrivent surtout dans la sphère individuelle ne peuvent de manière isolée être la cause du conflit. S'ils mènent à une telle situation, c'est qu'entre les

protagonistes en interaction, ces éléments s'entrechoquent ou s'obstruent et apportent blocages et tensions dans la relation. Dans le même ordre d'idée, la perception, les besoins, les intérêts et les comportements conflictuels qui relèvent plus de la sphère personnelle ne peuvent être compris qu'en regard de la relation dans laquelle ils prennent place. Ces deux sphères sont donc intimement liées. Concernant la nature de la relation conflictuelle, les modèles présentés démontrent bien que cette dernière évolue selon différentes étapes. Bien souvent, elle s'inscrit dans un pattern cyclique, c'est-à-dire qu'elle est maintenue dans une forme précise d'interaction entre les protagonistes en raison du système conflictuel dans lequel elle est insérée.

La *sphère contextuelle* est quant à elle relative à l'importance de la situation d'ensemble en ce qui a trait à la compréhension d'un conflit. Le contexte a une influence sur le développement de ce dernier en ce sens où il doit y avoir présence d'un élément déclencheur pour qu'il prenne forme, qui lui, relève toujours dans une certaine mesure du contexte dans lequel évolue la relation des protagonistes. Plusieurs autres éléments qui relèvent du contexte ont aussi un impact majeur sur le conflit. Que ce soit la structure du système, les normes, procédures, règles ou mécanismes de gestion de conflits en vigueur dans l'organisation, voire les tensions qui émanent de l'environnement de travail, tous ces aspects sont à considérer lorsque vient le temps d'analyser une situation conflictuelle.

En somme, rappelons qu'étant donné que ces trois sphères sont interreliées, la considération de la complexité inhérente au conflit appelle la prise en compte des différents éléments de ces sphères et de leur relation. Aussi, bien que le conflit soit un phénomène difficile à appréhender dans toute sa complexité, ce modèle synthétique représente une base de travail pour la recherche, l'identification et l'analyse de pistes d'intervention utiles aux gestionnaires pour agir sur ces situations. En d'autres termes, un modèle d'intervention qui voudrait prendre en compte la complexité des situations de conflits devrait viser une action sur les différents éléments contenus dans chacune de ces sphères, mais il devrait également tenir compte de l'interrelation entre ces derniers.

2.6 Objectif et questions spécifiques de recherche

Le modèle synthétique dégagé à partir des ouvrages de référence conduit à préciser l'objectif général de recherche. Il consiste donc à identifier les propositions d'intervention qui sont présentées dans les ouvrages de référence, afin d'en dégager des pistes d'action sur les différents éléments contenus dans les sphères personnelle, relationnelle et contextuelle qui constituent le modèle synthétique. Le but est d'identifier, à partir des propositions recensées, des pistes d'intervention qui pourraient être intégrées au modèle afin de le bonifier, l'améliorer ou le compléter. Au final, nous souhaitons que ce dernier puisse permettre de guider une gestion de conflits qui tienne compte de la complexité du phénomène. Ainsi, en cohérence avec cette reformulation de l'objectif général, les questions spécifiques de recherche qui guideront ce processus se subdivisent également selon les trois grandes catégories du modèle synthétique :

Quelles sont les propositions d'intervention qui permettent aux gestionnaires d'aider les individus en situation de conflit :

Sphère personnelle :

- à comprendre et à agir sur les émotions et les sentiments qu'ils vivent en regard de la situation?
- à développer leur habileté à exprimer leurs besoins, opinions, positions, valeurs et principes d'une façon qui favorise la résolution du conflit?
- à opérer un changement d'attitude qui va dans le sens de la résolution du conflit?
- à identifier et agir sur les traits de leur personnalité et sur leurs conflits internes qui influencent la situation conflictuelle?
- à identifier et agir sur leurs comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques?
- à identifier et clarifier les présomptions/perceptions vis-à-vis du conflit?

Sphère relationnelle :

- à développer une vision partagée de la situation?
- à concilier leurs différences?
- à modifier leur dynamique interactive conflictuelle?
- à identifier comment ils se maintiennent dans un cycle de représailles?
- à identifier et à surpasser les blocages?
- à diminuer la tension présente au niveau de la relation?
- à rétablir une relation de pouvoir plus viable?

Sphère contextuelle

- à identifier les éléments déclencheurs du conflit?
- à identifier les éléments organisationnels (tensions liées à l'organisation, effet de l'environnement, conditions qui précipitent la manifestation du conflit, normes, règles, procédures, mécanismes de gestion de conflits) aptes à freiner l'évolution du conflit?

CHAPITRE III

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Le chapitre qui suit sera consacré à la présentation de la démarche de recherche. En premier lieu, l'approche méthodologique retenue sera exposée et l'objet de recherche précisé. Par la suite, les divers éléments en lien avec la collecte de données seront déterminés, soit le corpus et l'échantillon de recherche, les critères de choix quant aux propositions à recenser et l'outil élaboré à cette fin. Finalement, cette section se terminera par l'explication de la méthodologie à la base de l'analyse des données recueillies.

3.1 Choix de l'approche méthodologique

Pour répondre à la question de recherche, l'approche qualitative a été retenue. Suivant les propos de Mongeau (2008), cette approche a été sélectionnée d'abord parce qu'elle est préconisée pour les recherches dont la visée est l'élaboration d'un modèle théorique, comme dans le cas présent. Plus précisément, le choix de cette approche tenait du désir de donner un nouveau sens à l'intervention en gestion de conflits, via la mise en relation de l'ensemble des éléments qui sont en jeu dans une telle situation. Le but était qu'une fois organisé, cet ensemble permette l'élaboration d'un modèle apte à guider les interventions en gestion de conflits et à orienter l'action des gestionnaires appelés à y collaborer. Enfin, les données traitées étant de nature littéraire et donc difficiles à quantifier, l'approche qualitative était, par conséquent, de mise pour le traitement de ce type de données.

3.2 Objet de recherche

Rappelons à cette étape que l'objet du présent travail de recherche est constitué des propositions d'intervention suggérées pour intervenir dans les conflits relationnels dans les ouvrages traitant de relations interpersonnelles, de médiation et de gestion des conflits.

3.3 Collecte de données

Dans cette section sont présentés : le corpus et l'échantillon à partir desquels les données – propositions d'intervention – ont été recueillies, les critères établis pour la sélection des données à retenir aux fins d'analyse et finalement, l'outil de collecte de données qui a été élaboré.

3.3.1 Corpus et échantillon

L'ensemble des articles scientifiques, des ouvrages pratiques, théoriques ou encore des ouvrages destinés à la formation et qui traitent de l'établissement de bonnes relations interpersonnelles, de médiation ou de gestion de conflits est extrêmement vaste. Une simple recherche dans « Google Scholar » avec les mots-clés « interpersonal conflict management intervention tool » donne près de 50 000 entrées. Ainsi, pour préciser et limiter l'échantillon, la recherche documentaire a été restreinte aux ouvrages et textes publiés en communication, gestion, psychologie et psychosociologie. Ce choix de se limiter à ces quatre champs disciplinaires et d'exclure par exemple les ouvrages de science politique ou d'économie traitant des conflits, relève de notre objectif de recherche centré sur les propositions d'intervention en situation de conflit *relationnel*. En cohérence avec le modèle synthétique précédemment proposé, ces quatre champs de compétences permettaient de couvrir l'ensemble des éléments contenus dans chacune des sphères du modèle de départ.

Pour préciser l'échantillon et assurer la pertinence des documents retenus, nous avons eu recours au jugement d'experts en la matière. Comme la visée est la formation des gestionnaires – actuels ou à en devenir — les personnes consultées étaient des enseignants en gestion de conflits, mais aussi des praticiens dont le travail consiste à éduquer, former ou intervenir sur les conflits relationnels. Ces derniers ont été appelés à identifier les auteurs et/ou les ouvrages présentant des propositions d'intervention pour ce type de situation (stratégies, outils, habiletés), voire les auteurs et les ouvrages qu'ils considèrent les plus significatifs dans leurs domaines d'expertise respectifs.

Plus précisément, cinq experts en la matière ont été consultés. Parmi ces personnes expertes, trois d'entre elles enseignaient des éléments de gestion de conflits au niveau universitaire - deux étant rattachées à des programmes de gestion et une étant affiliée à un programme de communication -, une psychologue et une psychosociologue - consultantes en dénouement des conflits. La question qui a été posée à ces experts est : « quels sont les ouvrages et/ou auteurs qui traitent de l'établissement de bonnes relations interpersonnelles, de médiation ou de gestion de conflits, qui proposent des stratégies, des outils et des habiletés utiles à la gestion des conflits et qui sont les plus significatifs dans votre champ d'expertise? » La formulation de la question étant faite en termes clairs et simples, nous espérions recueillir des ouvrages comportant des propositions d'intervention qui soient également claires, précises et surtout ancrées dans la pratique. Étant donné que les experts consultés couvraient les quatre domaines de compétences qui avaient été établis, cela a permis d'obtenir un ensemble de quinze ouvrages de référence significatifs et d'usage courant en contexte de formation à la gestion des conflits relationnels (Voir annexe B, p.106).

Enfin, toujours en cohérence avec l'objectif et dans le but de cibler davantage les propositions d'intervention recensées lors de la collecte de données, trois principaux critères permettant de déterminer si l'ouvrage proposé devait être retenu ou non ont été établis. Ces critères sont les suivants :

Critère 1 : Il doit présenter des propositions d'intervention explicites.

Critère 2 : Il doit présenter des propositions d'intervention qui ne demandent pas de connaissances préalables trop spécialisées en psychologie, en gestion ou en communication.

Critère 3 : Il doit être disponible dans le réseau des bibliothèques du grand Montréal ou sur Internet.

Ainsi, des quinze ouvrages qui ont été suggérés, quatre d'entre eux n'ont pas été retenus parce qu'ils ne répondaient pas à l'un des trois critères. Plus précisément, deux de ces derniers ne présentaient pas de propositions explicites. Un autre demandait trop de connaissances préalables dans le domaine de la psychologie alors qu'un dernier s'est avéré introuvable.

3.3.2 Critères pour le choix des propositions d'intervention

Rappelons brièvement à cette étape que l'objectif était de procéder à un recensement des propositions d'intervention en gestion de conflits, à partir desquelles pourraient être identifiées des pistes d'action utiles aux gestionnaires pour intervenir sur les divers éléments contenus dans le modèle synthétique élaboré plus haut. Ainsi, afin de circonscrire la collecte de données et de s'assurer que les informations recueillies s'inscrivent dans l'objectif de recherche, trois critères ont été déterminés pour le choix des propositions d'intervention sélectionnées dans le cadre de cette collecte de données :

Critère 1 : La proposition d'intervention concerne au moins un des éléments présentés dans notre modèle.

Critère 2 : La proposition d'intervention est applicable dans un contexte organisationnel.

Critère 3 : Une proposition théorique qui peut être utilisée pour intervenir peut être retenue, si elle peut satisfaire aux deux premiers critères établis.

De plus, précisons qu'une certaine ouverture a été gardée par rapport au premier critère, en ce sens où certaines des propositions recensées qui, au premier abord, ne concernaient aucun des éléments du modèle pouvaient toutefois permettre une bonification de ce dernier. Nous sommes donc demeurées réceptives à celles-ci par souci d'exhaustivité.

3.3.3 Outil de collecte de données

Pour faciliter la réalisation de la collecte de données, une grille d'observation contenant l'ensemble des critères présentés ci-haut a été conçue (Voir annexe C, p.106). Ainsi, au fur et à mesure que des propositions d'intervention étaient identifiées, il était évalué si celles-ci répondaient aux trois critères de sélection. L'examen des ouvrages de référence retenus a ainsi permis la constitution d'un corpus constitué de cent deux propositions d'intervention qui répondent aux trois critères de sélection.

3.4 Analyse des données

Tel que spécifié dans la question générale de recherche, nous voulions identifier les pistes d'intervention intrinsèques aux propositions suggérées pour dénouer les conflits relationnels. Cela avait comme but de regarder comment elles pouvaient être intégrées dans un modèle communicationnel d'intervention qui tiendrait compte de la complexité humaine. Ensuite, le cadre théorique qui a été élaboré, a permis de dégager un modèle synthétique du conflit à trois sphères. Ce dernier a, quant à lui, mené à la définition de l'objectif et à des questions spécifiques de recherche, soit l'identification des propositions d'intervention qui permettent d'agir sur les éléments contenus dans ces sphères d'intervention. Toujours en cohérence avec notre objectif général, le désir était de dégager les pistes d'intervention intrinsèques à ces dernières afin de bonifier, améliorer ou modifier le modèle pour qu'il admette la possibilité de tenir compte de cette complexité.

3.4.1 Démarche de l'analyse

La démarche de recherche a consisté principalement en une analyse de contenu des propositions d'intervention retenues et à une catégorisation de ces propositions en regard des éléments contenus dans le modèle synthétique. Nous avons ensuite procédé à une nouvelle réorganisation du modèle de manière à y intégrer les données recueillies, à augmenter la validité du modèle et sa capacité à représenter ce à quoi on s'intéresse le plus dans les ouvrages de référence sur le sujet. Les paragraphes qui suivent permettront de préciser la méthodologie suivie pour effectuer chacune de ces démarches de l'analyse.

Catégorisation des propositions d'intervention

La première démarche d'analyse a consisté à catégoriser en fonction des sphères d'intervention et des éléments du modèle, chaque proposition d'intervention retenue (chaque élément étant relié à une question spécifique de recherche).

Tout d'abord, des mots-clés ont été attribués à chacune de nos questions de recherche, afin de faciliter la lecture des résultats. Ce dernier est un terme général qui correspond à l'élément du modèle couvert par la question à laquelle il a été attribué. Par exemple, nous avons intentionnellement attribué le mot *expression* à la question concernant le développement des habiletés d'expression des opinions, positions, valeurs et principes.

Ensuite, la répartition des propositions — selon les sphères du modèle, mais aussi selon les éléments regroupés selon chacune de ces sphères — a été calculée afin de déterminer leur importance relative. Ainsi, chaque fois qu'une proposition touchait au moins un des éléments contenus dans une sphère donnée, 0,98 point de pourcentage était attribué à la sphère en question; 0,98 représentant le poids relatif d'une proposition sur le total des 102 propositions retenues. Par exemple, pour une proposition qui touchait des éléments de la sphère

personnelle et d'autres de la sphère relationnelle, 0,98 point était comptabilisé pour chacune des deux sphères concernées. Le but de cette opération était d'identifier lequel des aspects personnel, relationnel ou contextuel était priorisé dans les propositions d'intervention retenues. De même, le pourcentage de propositions associées à chacun des éléments du modèle a été calculé. Précisons également que dans la présentation des résultats, la somme des pourcentages attribués supérieure à 100 % s'explique du fait que les propositions ont été classées de manière inclusive, c'est-à-dire simultanément sous plusieurs thèmes et plusieurs sphères.

Analyse de la pertinence des éléments contenus dans le modèle

Par la suite, nous nous sommes interrogées à savoir s'il n'y avait pas des regroupements qui pouvaient être faits en ce qui a trait aux éléments contenus dans le modèle. En d'autres termes, nous voulions voir si certaines fusions étaient possibles ou nécessaires pour éviter les redondances conceptuelles. Le but était de voir si une première réorganisation du modèle était souhaitable ou nécessaire.

Ainsi, l'examen des propositions retenues a permis de remarquer qu'il y avait parfois des intersections, voire des redondances entre les différents éléments contenus dans les sphères du modèle ainsi qu'entre les propositions d'intervention qui leur étaient rattachées. Ce constat a amené à opérer des fusions entre certains des éléments, afin de synthétiser le modèle.

Plus précisément, il a été constaté que les propositions recommandées pour identifier et agir sur les traits de personnalité et les conflits internes consistent généralement en une interrogation sur les habitudes comportementales d'un individu. Plus précisément, dans les propositions recensées, l'investigation au niveau des traits de personnalité et des conflits internes ainsi que les propositions relatives aux comportements conflictuels et patterns comportementaux visent toutes essentiellement à amener une modification du comportement de l'individu, via diverses prises de conscience personnelles. Par conséquent, ces catégories,

relatives aux éléments « traits de personnalité et conflits internes » et « comportements conflictuels et patterns comportementaux » ont été fusionnées.

De même, les propositions d'intervention en lien avec le développement d'une vision partagée de la situation sont complémentaires à celles qui visent la conciliation des différences. Par exemple, pour développer une vision partagée d'une situation, on suggère comme propositions d'intervention d'amener les individus à adopter une attitude de conciliation l'un vis-à-vis de l'autre, de les aider à collaborer pour créer une version de l'histoire du conflit qui inclut leurs points de vue respectifs, d'établir un schéma des responsabilités partagées et de déterminer des objectifs communs. En d'autres termes, la plupart des interventions suggérées pour aider les protagonistes à développer une vision partagée de la situation visent simultanément une conciliation des différences au niveau de la perception et du point de vue sur la situation, des responsabilités ou encore des objectifs respectifs. Ainsi, étant donné leur similarité au niveau du type d'interventions à faire lors d'une gestion de conflit, ces deux catégories relatives aux éléments « vision partagée » et « conciliation des différences » ont aussi été fusionnées.

On a aussi constaté une proximité conceptuelle entre les catégories relatives à l'identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles et la modification de la dynamique interactive conflictuelle. La modification d'une dynamique conflictuelle nécessite en premier lieu de porter attention à la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles. Plus précisément, les interventions servent à identifier la façon dont les individus se maintiennent dans un tel cycle, par exemple celles qui visent à les aider à établir le schéma des responsabilités partagées, à identifier les tentatives de solutions passées, à nommer les mécanismes conflictuels ou encore à identifier les thèmes récurrents autour desquels se jouent leurs conflits, sont tout aussi utiles pour aider, ultérieurement, à modifier la dynamique conflictuelle. En d'autres termes, identifier le cycle de représailles c'est faire un premier pas vers la modification de la dynamique conflictuelle. Par conséquent, ces deux catégories relatives aux éléments « dynamique conflictuelle » et « cycle des représailles » ont aussi été fusionnées.

Finalement, une importante complémentarité a été observée entre les propositions visant à diminuer la tension présente au niveau de la relation et celles qui sont suggérées pour identifier et surpasser les blocages. Les interventions qui visent à diminuer les tensions telles que, par exemple, le recentrage des attaques personnelles vers les questions de fond, la création d'un climat qui diminue la défensive ou l'utilisation et l'humour ainsi que celles qui visent à surpasser les blocages tels que l'utilisation de métaphores, le recours à des descriptions de comportement plutôt qu'à des étiquettes ou des termes reliés à la pathologie, sont toutes des propositions qui peuvent être regroupées sous le même objectif, soit celui de créer un espace commun propice à l'échange. Par conséquent, ces deux catégories relatives aux éléments « tension relationnelle » et « blocages » ont été fusionnées.

Suite à ces fusions, nous avons révisé les mots-clés attribués à ces éléments du modèle ainsi que la répartition des pourcentages attribués à chacun d'eux, afin de tenir compte de ces changements.

Analyse de contenu des propositions d'intervention

Après avoir opéré ces fusions d'éléments du modèle, nous avons procédé à l'analyse du contenu des propositions liées à chacun de ceux-ci. À cet effet, plusieurs lectures des données ont été faites afin de trouver des unités de sens et dégager des thèmes centraux, voire les pistes d'intervention sous lesquelles pouvait être regroupée la totalité des propositions contenues sous un même élément. Une attention particulière a été portée aux redondances et récurrences conceptuelles ou interventionnelles. Par exemple, pour la question concernant l'élément *expression* du modèle, l'ensemble des propositions a été regroupé selon deux différentes pistes d'intervention rassemblant d'une part les propositions contenant des éléments récurrents relatifs à l'expression de divers contenus – émotions, perceptions, faits etc.- et d'autre part, la manière d'exprimer ces contenus – parler au je, utiliser des métaphores, choisir une approche directe etc.- Dans d'autres cas, les propositions ont été catégorisées selon les différents types d'action à poser lors d'une gestion de conflits –

enquêter, identifier, modifier, orienter, faire, etc. – À partir de cette catégorisation, une synthèse au niveau du contenu de l'ensemble des propositions regroupées sous une même piste d'intervention a été faite. Autrement dit, nous avons mis en relation l'ensemble de ces propositions et nous avons synthétisé les apports singuliers de chacune d'elles afin d'en dégager l'essentiel à retenir.

À titre de clarification, cela signifie que, par exemple, pour l'élément émotion du modèle, nous avons déterminé que les dix-neuf propositions associées pouvaient être regroupées sous trois différentes pistes d'intervention : la compréhension, l'expression et la gestion des émotions. Suite à cela, nous avons examiné plus exhaustivement le contenu de chacune des propositions concernées par une même piste d'intervention – compréhension, expression, gestion —, afin d'identifier l'apport spécifique amené. Enfin, nous avons mis en relation tous les apports de chacune des propositions contenues sous une même piste d'intervention et nous en avons fait une synthèse.

Réorganisation du modèle

Les étapes précédemment mentionnées ont mené à une réorganisation du modèle initial. En d'autres termes, nous avons remodelé ce dernier pour en présenter une version plus représentative de ce que l'on retrouve dans la documentation sur le sujet. En cohérence avec notre désir de développer un nouveau modèle qui prenne en compte la complexité des phénomènes humains, nous présenterons ensuite une discussion portant sur cette version du modèle en la mettant en relation avec les écrits sur la complexité que nous avons exposés dans notre cadre théorique.

En résumé, la mise en relation des données recueillies avec le modèle proposé ainsi que l'étude de ce dernier en fonction des écrits sur la complexité, ont été nos deux principaux axes d'analyse.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans cette section du travail, les résultats qui ont émergé de la collecte de données ainsi que l'analyse de ces dernières vous seront exposés. Dans un premier temps, le nombre de propositions associées à chacun des éléments du modèle sera présenté et l'opération sera répétée, plus globalement, pour chacune des sphères d'intervention du modèle qui les contiennent. Ensuite, une comparaison sera effectuée en ce qui a trait à l'importance relative de ces sphères. Dans un deuxième temps, les fusions entre certains éléments du modèle qui ont été effectuées à la suite d'une première catégorisation des propositions d'intervention vous seront exposées. Puis, dans un troisième temps, l'analyse des données sera présentée. Plus précisément, les propositions catégorisées selon les différents éléments du modèle seront passées en revue et quelques exemples de ce qui a été trouvé seront exposés. Ensuite, les constats généraux faits à partir de ces données, le sens qui en a émergé ainsi que les pistes d'intervention intéressantes qui en sont ressorties seront exposés.

4.1 Présentation sommaire des résultats

Après la lecture des onze ouvrages retenus pour la collecte de données, 102 propositions d'intervention potentiellement utiles pour la gestion des conflits relationnels ont été recueillies (Voir annexe D, p.107 à 211). Tel que spécifié dans la section présentant la démarche de recherche, chacune d'elles a été associée à une ou plusieurs sphères

d'intervention et les questions de recherche spécifiques auxquelles elle permettait de répondre ont été identifiées.

Plus précisément, des 102 propositions recensées, 86 d'entre elles permettaient d'intervenir sur les différents éléments relatifs à la sphère personnelle, 46 éléments relevaient de la sphère relationnelle et finalement, seulement 3 de ces propositions visaient à intervenir sur les éléments de la sphère contextuelle. Le tableau 4.1 fait état des données qui ont été recueillies. Ici, rappelons également que, tel que décrit dans la section de la démarche de recherche, un mot-clé a été attribué à chacun des éléments (lié à une question spécifique de recherche) afin de simplifier la lecture des résultats.

Tableau 4.1
Répartition des propositions d'intervention par élément du modèle

Sphère d'intervention du modèle	Élément contenu dans les sphères	Nombre de propositions	% de propositions	Nombre de propositions par sphère	% de propositions par sphère
Personnelle	Émotion	19	18,63 %	86	84,31 %
	Expression	25	24,51 %		
	Attitude	17	16,67 %		
	Traits de personnalités et conflits internes	3	2,94 %		
	Comportement	25	24,51 %		
	Perception	27	26,47 %		
Relationnelle	Vision commune	8	7,84 %	46	45,10 %
	Conciliation des différences	3	2,94 %		
	Dynamique conflictuelle	16	15,69 %		
	Cycle des représailles	13	12,75 %		
	Blocages	7	6,86 %		
	Tensions	6	5,88 %		
	Pouvoir	1	0,98 %		
Contextuelle	Éléments déclencheurs	2	1,96 %	3	2,94 %
	Éléments freins	1	0,98 %		

De manière générale, on remarque que les propositions qui visent une intervention au niveau de la sphère personnelle sont largement priorisées. En effet, 84,31 % des propositions visent une intervention au niveau d'au moins un des éléments de cette sphère, ce qui représente près du double des propositions relatives à la sphère relationnelle (45,10 %) et plus de vingt-cinq fois le nombre de propositions de la sphère contextuelle (2,94 %)¹. Ensuite, au niveau des éléments visés par les propositions d'intervention suggérées pour chacune des sphères du modèle, on remarque que certains d'entre eux sont largement abordés dans les ouvrages de référence alors que d'autres sont quasi absents.

En examinant la répartition des propositions d'intervention, indépendamment de leur sphère d'intervention, on constate que les éléments expression, comportement, perception et celui de la conciliation des différences entre les protagonistes regroupent chacune plus de 24 % des propositions totales recensées. Elles sont prédominantes dans les ouvrages de référence. Les propositions d'intervention concernant les éléments émotion, attitude et dynamique conflictuelle sont également présentes dans les ouvrages retenus. Chacune regroupe plus de 10 % des propositions totales recueillies. Les autres propositions en lien avec les traits de personnalité et les conflits internes, le développement d'une vision commune, la diminution des blocages ou des tensions ainsi que celles visant à rétablir une relation de pouvoir, à identifier les éléments déclencheurs et les éléments contextuels aptes à freiner l'évolution d'un conflit, ne sont présentes que dans moins de 7 % de l'ensemble des propositions analysées.

4.2 Catégorisation des propositions d'intervention recensées

Tel que mentionné dans la démarche de recherche, une première catégorisation des propositions d'intervention a permis de mettre en lumière certaines intersections, voire certaines redondances

¹ Rappelons ici que, tel que mentionné dans la démarche de recherche, le fait que les propositions recensées pouvaient être classées simultanément sous plusieurs thèmes et plusieurs sphères explique que le total des pourcentages attribués soit supérieur à cent pour cent.

entre les différents éléments contenus dans les sphères d'intervention du modèle ainsi qu'entre les propositions qui leur étaient rattachées. Ce constat nous a amenées à opérer des fusions entre certaines catégories d'éléments issues du modèle a priori.

Ainsi après les fusions de certains des éléments du modèle, les mots-clés et les pourcentages de proposition attribués aux différents éléments contenus dans les sphères d'intervention ont été révisés pour tenir compte des changements effectués. Le tableau 4.2 fait état des changements qui ont été effectués.

Tableau 4.2
Mots-clés et pourcentage des propositions selon les éléments du modèle

Éléments des sphères d'intervention	Mot-clé attribué	Nombre de propositions	% de propositions
Sphère personnelle			
Émotions	Émotion	19	18,63 %
Expression	Expression	25	24,51 %
Attitude	Attitude	17	16,67 %
Traits de personnalités et conflits internes	Comportement	28	27,45 %
Comportements			
Perception	Perception	27	26,47 %
Sphère relationnelle			
Vision commune	Conciliation	11	10,78 %
Conciliation des différences			
Dynamique conflictuelle	Jeu relationnel	26	25,49 %
Cycle de représailles			
Blocages	Espace commun	13	11,76 %
Tensions			
Pouvoir	Pouvoir	1	0,98 %
Sphère contextuelle			
Éléments déclencheurs	Éléments déclencheurs	2	1,96 %
Éléments freins.	Éléments freins	1	0,98 %

4.3 Analyse du contenu des propositions d'intervention pour chacun des éléments

Telle que décrite dans la démarche de recherche, la deuxième étape de l'analyse a consisté à identifier les unités de sens qui émergeaient des différentes propositions d'intervention par rapport à chacun des éléments contenus dans les trois sphères du modèle. Ainsi, dans un premier temps, pour chacun de ces éléments, les propositions d'intervention qui s'y rapportent seront identifiées et l'analyse qui en a été faite sera ensuite présentée. Celle-ci prend la forme d'une synthèse des données qui ont été rassemblées et mises en relation pour en dégager des pistes d'intervention visant une action au niveau des éléments de chacune des sphères d'intervention. Certaines des propositions seront également présentées afin d'appuyer les constats qui ont été faits.

4.3.1 Propositions d'intervention concernant l'émotion

Des 102 propositions d'intervention recensées, 18,63 % d'entre elles ont été identifiées comme pouvant être utiles pour agir sur les émotions lors d'un processus de gestion de conflits (Voir annexe D : F8, F9, F10, F11, F12, F14, F15, F22, F23, F33, F37, F38, F45, F51, F57, F83, F96, F97, F98). À titre d'exemples, parmi ces propositions, on retrouve des interventions qui visent à faire expliciter précisément les émotions vécues à travers le conflit, à repérer les sentiments qui se cachent sous certains jugements, interprétations ou accusations, à gérer les excès émotifs ou encore à apprendre à repérer les signaux d'alerte personnels qui indiquent que les émotions sont en train de prendre le dessus sur la situation. À l'analyse du contenu de ces propositions, on constate qu'il y a trois différentes pistes d'intervention qui sont suggérées à la gestionnaire qui veut agir au niveau des aspects émotifs du conflit : la compréhension des émotions – aux niveaux personnel et affectif, interprétatif et au niveau du conflit –, l'expression de celles-ci – ce qui doit être exprimé et la manière de l'exprimer – et finalement la gestion des émotions – au niveau de la maîtrise intérieure des protagonistes et au niveau du climat émotif lors des rencontres de collaboration.

La compréhension des émotions

Comme un conflit relationnel dérive des aspects émotionnels et affectifs que l'on retrouve dans les relations interpersonnelles (Guetzkow et Gyr, 1954), cela explique pourquoi plusieurs des interventions se centrent sur la compréhension de celles-ci. Plus précisément, la compréhension des émotions réfère à une investigation au niveau des émotions vécues par les protagonistes du conflit et à une enquête sur les motifs qui les sous-tendent. L'objectif premier des interventions qui s'inscrivent dans cette lignée est d'explorer les émotions qui sont vécues par les protagonistes qui prennent part au conflit. Pour ce faire, le gestionnaire peut questionner les individus à trois niveaux d'analyse distincts soit au niveau personnel et affectif, au niveau interprétatif et au niveau du conflit en tant que tel.

Au niveau *personnel et affectif*, il est, par exemple, proposé d'explorer le passé émotif des individus en s'attardant aux empreintes émotionnelles provenant des normes familiales (Stone et al., 1994). Le questionnement, à ce niveau, sert surtout à obtenir un portrait général du rapport de l'individu à ses émotions. Plus précisément, on suggère d'interroger l'individu sur les méthodes qu'il utilise habituellement pour la gestion de celles-ci. Le questionnement vise également à obtenir une meilleure compréhension des émotions qui ont été préalablement étiquetées par l'individu comme étant jugées acceptables ou non à l'expression. Ces informations s'avèrent à la fois très utiles pour comprendre la réaction de l'individu dans le conflit, mais aussi pour l'élaboration future d'une stratégie adéquate et personnalisée de gestion des émotions.

Ensuite, au niveau *interprétatif*, les propositions d'intervention suggérées, telles que déterminer l'implication émotive dans le conflit, trouver l'enchevêtrement des émotions derrière les étiquettes, repérer les sentiments présents sous les interprétations et jugements, etc. visent à examiner globalement ce qui se cache sous les émotions et les interprétations diverses que fait l'individu face à la situation (Stone et al., 1994). Plus précisément, il s'agit d'arriver à une connaissance plus raffinée de l'éventail des émotions qui se trouvent dans la partie immergée de l'iceberg, c'est-à-dire sous les concepts et les émotions « fourre-tout »

auxquels on réfère fréquemment (la peur, la colère, les étiquettes, les jugements, les accusations portées à l'autre). Avec ce type d'intervention, on désire amener l'individu à une décortication plus complète de ses émotions pour le diriger progressivement vers le développement d'une nouvelle méthodologie d'analyse de ce qu'il ressent.

Puis, en ce qui a trait à la compréhension des émotions au niveau du conflit en tant que tel, il s'agit d'amener les individus à développer une acuité émotionnelle au cours du processus de résolution de conflit (Fisher et *al.*, 1993). Plus précisément, cela signifie que la gestionnaire peut orienter les individus pour qu'ils portent attention aux sentiments vécus de part et d'autre tout au long des rencontres. En ce qui a trait aux interventions possibles à ce niveau, la gestionnaire peut guider les individus dans l'observation de soi et de l'autre par la prise de notes personnelles ou encore par des questionnements sur l'origine des sentiments ressentis. Inviter les individus à noter sur une échelle graduée leur implication émotive dans le conflit est une autre intervention qui peut contribuer à évaluer l'ampleur des émotions vécues en lien avec ce dernier (Cormier, 2004). En somme, comme les conflits relationnels comportent une importante composante émotionnelle (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Amason, 1996; Rahim, 2001; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002; Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007;), amener les individus à développer une plus grande perspicacité à ce niveau permet de redonner une importance aux aspects émotifs retrouvés en situation de conflit.

L'expression des émotions

Ensuite, la gestionnaire appelée à intervenir dans un conflit doit mettre en œuvre les stratégies nécessaires pour que soient abordés les aspects affectifs qui y sont associés (Stone et *al.*, 1994; Fisher et *al.*, 1993; Harper, 2004). À cet égard, les propositions d'intervention visant l'expression des émotions telles que la description précise des sentiments, l'explicitation de ces derniers et l'utilisation de métaphores concernant toutes soit le contenu à exprimer, soit la façon d'exprimer ce contenu. En d'autres termes, c'est

d'intervenir pour que les émotions soient abordées puis explicitées d'une manière qui encourage le dialogue et qui diminue les résistances au niveau des individus qui prennent part à ce dernier.

Ainsi, en ce qui a trait au contenu, le mot d'ordre est le même dans toutes les propositions : il importe d'amener les protagonistes à partager, de manière exhaustive, la palette des émotions ressenties. En optant pour l'exhaustivité, il devient ainsi plus facile pour ces derniers de développer une meilleure compréhension de l'autre, mais également l'empathie nécessaire pour créer une ouverture au dénouement du conflit.

Concernant la façon d'exprimer l'étendue des émotions ressenties, les propositions d'intervention vont dans le même ordre d'idée que ce qui a été dit précédemment, c'est-à-dire que celles-ci doivent être partagées en évitant les formulations sous forme de jugements, d'interprétations, d'accusations ou de tout autre type d'étiquettes qui peuvent contribuer à créer de la résistance au niveau du destinataire (Stone et al., 1994). À cet égard, le choix de certains mots plutôt que d'autres dans la formulation des propos peut contribuer à la création d'un dialogue plus constructif. Plus précisément, inviter les individus à avoir recours au « et » plutôt qu'au « mais » est une façon de s'exprimer qui favorise la prise en compte d'un éventail plus complet des sentiments vécus (O'Hanlon et Beadle, 1997). Aussi, l'expression en terme de « je me sens... » plutôt qu'en terme de « tu es... », permet de séparer ce qui relève de l'expérience émotionnelle personnelle de ce qui relève du jugement et de l'interprétation tout en créant une plus grande ouverture à l'écoute (Stone et al., 1994).

Inciter les individus à avoir recours à des métaphores peut également être utile pour les aider à communiquer une expérience émotionnelle complexe là où le recours au discours rationnel s'avère insuffisant pour rendre justice à ce qui est ressenti (Barrett et Cooperrider, 1990). Encourager les protagonistes à exprimer leurs émotions sous cette forme de récit leur permet de connecter plus en profondeur avec le niveau émotif (Harper, 2004), et ce, dans un climat de partage sécurisé en raison de la distance créée par le recours à l'imaginaire plutôt qu'au réel.

La gestion des émotions

Finalement, comme les conflits sont souvent très chargés émotionnellement (Cormier, 2004), les ouvrages de référence en matière de dénouement des différends suggèrent une vaste gamme d'intervention visant la gestion des émotions. Les propositions suggérées à cet effet concernent soit la *maîtrise de l'état intérieur* des protagonistes – en prendre conscience, le gérer et prévenir les excès émotifs — soit la *gestion du climat émotif* au cours des rencontres de collaboration.

Dans un premier temps, les propositions d'intervention qui concernent l'état intérieur ont toutes le but commun d'amener l'individu à agir sur ses émotions plutôt qu'à réagir à celles-ci. Plus précisément, pour amener une prise de conscience de l'état intérieur, la gestionnaire peut aider l'individu à identifier les éléments déclencheurs à l'origine de la création de certaines émotions, pour ensuite être en mesure d'agir sur ces derniers et modifier l'expérience émotionnelle qu'ils créent (Stone et *al.*, 1994) . Pour ce faire, il peut le questionner pour identifier ses éléments personnels déclencheurs d'émotions fortes, les histoires qu'il se raconte sur la situation ou encore les interprétations qu'il en fait et qui l'amènent dans un état émotionnel donné.

De plus, intervenir auprès d'individus consiste également à favoriser l'appropriation de démarche, d'attitude et de compétences (Viau, 2008). En ce sens, des interventions visant l'acquisition de stratégies personnelles de gestion de ses propres émotions sont proposées pour améliorer la maîtrise qu'en a la personne (Patterson et *al.*, 2002; Harper, 2004; Stone et *al.*, 1994); l'enseignement de méthodes d'autoobservation dans l'action, de gestion des émotions par le recours au corps, à l'introspection ou le recours à des méthodes narratives visant l'extériorisation des sentiments en sont quelques exemples. Ces dernières sont des stratégies qui peuvent être enseignées aux protagonistes afin qu'ils soient en mesure de s'amener dans un état émotionnel assez stable pour créer une ouverture au dialogue et à l'autre.

Enfin, d'autres propositions visent davantage la prévention des excès émotifs. À cet égard, ces dernières ont pour but d'amener l'individu à se questionner pour identifier les signaux d'alerte physiques, comportementaux ou autres qui sont précurseurs du développement d'émotions intenses (Patterson et *al.*, 2002). Par exemple, un individu peut identifier et prendre conscience que lorsque la colère est sur le point de le submerger, son cœur bat plus rapidement, que le timbre de sa voix devient plus clair et qu'il se met à gesticuler davantage avec ses mains. Connaître ses signaux d'alerte personnels permet de les repérer plus facilement lorsqu'ils se présentent et donc d'enclencher une action plus rapidement sur ses émotions avant de tomber dans un déficit cognitif (2002). Au sens métaphorique, c'est d'identifier ses « boutons rouges » avant que quelqu'un appuie dessus (Harper, 2004).

Dans un deuxième temps, d'autres propositions concernent davantage la gestion du climat émotif au cours des rencontres de collaboration et ces dernières concernent surtout l'expression ou le contrôle des émotions (Stone et *al.*, 1994; Fisher et *al.*, 1993; Cormier, 2004; Harper, 2004). Ainsi, d'un côté la gestionnaire doit favoriser la définition, la mise au jour et l'expression ouverte des émotions alors que, de l'autre côté, on vise davantage le contrôle des excès émotifs. En d'autres termes, elle doit s'assurer que les protagonistes ne tombent pas dans la complaisance et que les propos émis de part et d'autre soient reformulés de façon à être allégés de leur charge émotive. Concrètement, à ce niveau, les interventions possibles consistent à faire une pause, conclure ou reporter la rencontre, créer et donner un espace-temps pour que les protagonistes puissent évacuer leurs émotions et favoriser le développement de l'empathie. Ce sont là différentes stratégies qui peuvent aider à gérer les excès émotifs et ainsi favoriser un climat d'échange plus constructif.

En somme, trois principales pistes d'intervention émergent de ces constats. Ainsi, la gestionnaire qui veut intervenir au niveau des émotions peut, selon la particularité du cas, faire une intervention qui vise soit la compréhension, l'expression ou la gestion des émotions qui ont trait au conflit.

4.3.2 Propositions d'intervention concernant l'expression

Des 102 propositions d'intervention recensées, 24,51 % d'entre elles ont été identifiées comme étant aptes à améliorer la communication (Voir annexe D : F1, F2, F10, F12, F16, F17, F24, F26, F30, F32, F42, F43, F44, F46, F53, F57, F62, F63, F68, F73, F82, F94, F98, F100, F102) voire l'expression des opinions, positions, valeurs et principes en situation de gestion de conflits. À titre d'exemples, on retrouve parmi ces propositions l'invitation à parler de soi et non de l'autre, l'invitation à utiliser des descriptions d'action plutôt que des étiquettes, à partager son raisonnement à l'action avec l'autre protagoniste, etc.

Une première classification de ces 25 propositions a permis de constater qu'il y avait deux différentes pistes d'intervention qui pouvaient être prises pour intervenir au niveau de l'expression. La gestionnaire peut centrer ses interventions sur le contenu à exprimer, c'est-à-dire sur le « quoi » ou encore sur la façon d'exprimer ce dernier, soit le « comment ». Plus spécifiquement, les propositions ont permis d'identifier certains thèmes incontournables sur lesquels le dialogue devait être encouragé et ce sont : les faits observés, la question de fond, la perception et les émotions. En ce qui a trait à la façon d'exprimer ces contenus, les interventions proposées consistent à favoriser un mode d'expression qui utilise diverses formes de communication, permet la prise en compte des deux individus et qui diminue la résistance qui peut être présente lors des rencontres de médiation.

Le « quoi »

D'abord, en ce qui a trait au « quoi » exprimer, tel qu'il a été mentionné plus haut, une certaine redondance dans les thèmes à aborder lors d'un processus de gestion de conflit a été observée dans les propositions recensées. Plus précisément, quatre principaux thèmes ont été identifiés et ils correspondent aux éléments factuels, à la question de fond, à la perception et aux émotions. Étant donné qu'un tour d'horizon exhaustif des propositions d'intervention

concernant la communication des émotions a été fait dans la section 4.3.1, cette partie d'analyse sera concentrée sur les trois autres thèmes identifiés.

La communication des *éléments factuels* consiste à faire une description objective des faits et gestes qui ont été posés et qui ont contribué au développement du conflit (Cormier, 2004; O'Hanlon et Beadle, 1997; Gill, 1999; Harper, 2004). À cet effet, l'une des interventions qui peut être faite par la gestionnaire consiste à questionner les individus en leur demandant de faire une description vidéo de la situation, voire de s'en tenir à ce qui peut être directement observable et entendu. Cette façon de procéder admet la possibilité d'une plus grande objectivité dans l'établissement du portrait de la situation et évite le recours aux jugements, étiquettes ou autres types d'interprétations.

Un autre thème qu'il est suggéré d'aborder est la *question de fond*. Les propositions d'intervention suggérées à cet effet visent un questionnement au niveau du problème dominant (Patterson et al., 2005, Gill, 1999). Partant du principe qu'en situation de conflit relationnel tout événement peut devenir objet de mésentente, étant donné que la difficulté se trouve au niveau de la relation (Cormier, 2004), cerner le problème central, voire identifier ce qui est le plus problématique – un type de comportement, une caractéristique personnelle, une habitude, etc. – permet, paradoxalement, de mieux cibler le type d'intervention à effectuer tout en obtenant une amélioration plus globale de la situation. Par exemple, certaines interventions comme celle qui s'intéresse à la traduction des propos non constructifs en d'autres qui le sont davantage (Stone et al., 1994), ou encore celle qui consiste à ramener les attaques personnelles aux questions de fond (Fisher et al., 1993) sont des moyens qui peuvent être mis en œuvre pour garder l'attention centrée sur la situation à résoudre.

Parmi les autres propositions d'intervention, plusieurs d'entre elles consistent à favoriser la communication de la *perception*. Cette dernière étant souvent à l'origine des comportements adoptés, il convient de la partager afin d'en arriver à une meilleure compréhension mutuelle. À cet effet, l'une des propositions recensées consiste à inviter les individus à raconter leur version de l'histoire du conflit en débutant par « il était une fois... » (Harper, 2004). Faire

appel à la méthode du récit sous forme de conte permet de tirer avantage de la simplicité et de la légèreté inhérente à cette forme d'expression pour accéder à une perception brute de la situation. De plus, comme la perception est souvent à l'origine des agissements, inciter les protagonistes à communiquer entre eux leur raisonnement à l'action, c'est-à-dire les faits observés et l'interprétation qu'ils en ont faite, admet la possibilité d'identifier leur contribution – volontaire ou non — au conflit (Patterson et *al.*, 2005). Cela peut ainsi favoriser la mise en place d'un changement comportemental allant dans le sens de la résolution du conflit. Inviter les individus à exprimer l'impact qu'a le comportement de l'autre sur eux tout en interrogeant ouvertement les intentions sous-jacentes, permet aussi d'ouvrir la discussion dans un mode constructif (Stone et *al.*, 1994; Harper, 2004).

Le comment

Concernant le « comment » s'exprimer, plusieurs des propositions suggèrent des interventions qui ont comme but d'aider les individus à partager leur propre vision de la situation tout en incluant l'antagoniste dans leurs propos. Parmi les interventions possibles, la gestionnaire peut inviter chaque individu à parler de soi et non de l'autre (Fisher et *al.*, 1993) à s'exprimer sous forme de message-nous (Cormier, 2004) et à favoriser l'utilisation du *et* dans la formulation des propos (Patterson et *al.*, 2002; O'Hanlon et Beadle, 1997). Ce type d'intervention peut contribuer à améliorer la réceptivité des protagonistes, à favoriser la prise en compte des deux individus, la diminution de la résistance tout en suscitant implicitement une forme d'alliance dans la résolution du conflit plutôt qu'une forme de confrontation.

De plus, il a été évoqué précédemment dans le cadre théorique que lors du processus d'escalade d'un conflit, survient une phase de blocage, phase au cours de laquelle la communication est souvent rompue et où les non-dits et les sentiments négatifs qui se sont accumulés bloquent l'échange entre les individus (Licette, 2007). Ainsi, dans certains cas, lorsque la communication est plus difficile et que la nature des propos à exprimer est délicate, le recours à des formes d'expression indirecte peut faciliter la tâche (O'Hanlon et Beadle,

1997; Beaulieu, 2006). Inviter les protagonistes à utiliser des métaphores ou des histoires (Barrett et Cooperider, 1990; O'Hanlon et Beadle, 1997; Harper, 2004), à communiquer en faisant appel à des images mentales ou à des objets « physiques » de la vie courante (Beaulieu, 2006), peut donc faciliter la transmission d'un message difficile, dans la mesure où ces modes de communication évitent la confrontation directe avec le réel. Ils permettent d'organiser différemment la perception de la situation en transférant des informations provenant d'une zone connue à une zone inconnue, ce qui mène à une compréhension accrue de la signification du message sous-jacent aux propos émis (Barrett et Cooperider, 1990).

Dans le même ordre d'idée, l'utilisation d'objets comme mode de communication lors des interventions permet de rejoindre les individus qui répondent moins facilement aux méthodes traditionnelles et accroît l'intelligibilité et la rétention du message reçu en raison du plus grand nombre de canaux kinesthésiques interpellés (Beaulieu, 2006). Il importe toutefois de préciser que ces formes de communication ne doivent pas être utilisées pour diluer le contenu du message qui doit être livré. Elles doivent plutôt être vues comme des méthodes alternatives de communication qui peuvent être enseignées aux protagonistes en conflit.

En somme, les pistes d'intervention qui ont émergé de notre recherche pour intervenir au niveau de l'expression sont celles qui visent le « quoi » exprimer et celles qui visent le « comment » exprimer.

4.3.3 Propositions d'intervention concernant l'attitude

Des 102 propositions d'intervention recensées, 16,67 % d'entre elles ont été identifiées comme pouvant être utiles pour intervenir au niveau de l'attitude des individus en conflit (Voir annexe D: F14, F19, F21, F54, F55, F56, F58, F59, F61, F62, F63, F65, F67, F74, F75, F90, F102). Parmi celles-ci, on retrouve les interventions faites à partir de l'utilisation du langage escalator ou encore l'utilisation de l'humour, l'extériorisation du problème, la normalisation, etc.

Plus précisément, l'analyse de ces propositions a mené au constat qu'il y a deux principales pistes d'intervention qui peuvent être prises pour initier un changement d'attitude au niveau des protagonistes qui prennent part à un conflit. D'abord, la gestionnaire peut orienter ses interventions de manière à dédramatiser la situation, ce qui permet de créer, au niveau des individus, le recul nécessaire pour être en mesure de s'attaquer constructivement au conflit. Elle peut ensuite avoir recours à des interventions axées sur la création de l'espoir que le conflit se dénouera, voire influencer la perception des individus vers l'ouverture sur les possibilités.

La dédramatisation

Les propositions de dédramatisation permettent aux individus de prendre le recul nécessaire pour progresser dans la résolution du conflit. Souvent, ces situations anxiogènes de conflit créent, chez les individus, des états psychologiques et émotionnels qui leur font voir la situation pire qu'elle ne l'est en réalité. Parfois, ils en viennent même au constat qu'il n'y a rien à faire, que le conflit ne se réglera jamais (Cormier, 2004). À cet égard, plusieurs propositions d'intervention sont suggérées pour aider les gens à dédramatiser la situation. Par exemple, l'extériorisation du problème (O'Hanlon et Beadle, 1997) et la distinction entre la personne et les faits (Fischer et *al.*, 1993) permettent de morceler la situation difficile en plus petites parties et cela rend ainsi plus facile l'emprise sur la situation. Cela permet aussi de voir que ce n'est pas tout qui doit être changé, mais bien souvent qu'une petite partie du tout (O'Hanlon et Beadle, 1997). Normaliser la situation, c'est-à-dire la présenter aux individus comme quelque chose qui est pratique courante dans le domaine de l'expérience humaine plutôt que comme une chose exceptionnelle ou utiliser l'humour pour amener ces derniers à voir la situation de manière moins désagréable sont d'autres interventions qui peuvent contribuer à modifier l'attitude des protagonistes vis-à-vis du conflit (1997).

La création d'espoir

La création d'espoir concerne les interventions qui visent à créer une ouverture sur les possibilités afin de favoriser un changement d'attitude. La totalité des propositions à cet effet (O'Hanlon et Beadle, 1997) partent du principe que le langage crée la réalité et que l'utilisation adéquate de ce dernier peut aider à créer une ouverture sur les possibilités et donc favoriser le développement d'une attitude davantage positive en ce qui a trait à la possibilité de résoudre le conflit. Plus précisément, dans ce cas, c'est le langage utilisé par la gestionnaire qui est l'intervention. Cela consiste à s'adresser aux protagonistes en présupposant, dans son discours, que le conflit est déjà partiellement réglé ou en voie de l'être et à reformuler les propos émis de manière à ce que l'individu puisse avoir une emprise sur ce dernier. Cela se fait en parlant du problème au passé plutôt qu'au présent, en traduisant les vérités énoncées en terme de perceptions, en traduisant les préoccupations en objectifs souhaités et en présupposant ces derniers comme étant en voie d'être atteints via l'utilisation des temps de verbe présent et futur plutôt que conditionnel. En d'autres termes, il s'agit, pour la gestionnaire, d'utiliser une forme de langage qui véhicule l'espoir que les attentes vont se produire.

Une autre forme d'intervention qui peut ouvrir les individus aux possibilités positives consiste à les aider à s'imaginer un futur préféré. Les propositions à cet effet consistent à poser des questions qui orientent les individus vers un avenir où le problème est réglé ou encore à leur demander de décrire le scénario du dénouement du conflit en s'imaginant que quelques années se sont écoulées. Ce type de questionnement aide à créer la possibilité, dans leur esprit, que les présuppositions de succès se produiront et cela contribue à créer l'élan nécessaire pour adopter une attitude qui va dans le sens du dénouement de la situation. Autrement dit, c'est de contaminer positivement les perceptions d'un individu par une utilisation spécifique du langage qui contribue à l'amener à croire que la situation se dénouera et donc, favoriser l'adoption d'une attitude qui va dans ce sens.

En somme, il y a deux principales pistes d'intervention qui peuvent être prises pour initier un changement d'attitude au niveau des protagonistes du conflit, soit la dédramatisation – aider les individus à prendre du recul et à relativiser la situation — et la création d'espoir, voire l'ouverture aux possibilités de dénouement.

4.3.4. Propositions d'intervention concernant le comportement

Des 102 propositions d'intervention recensées, 27,45% d'entre elles ont été identifiées comme étant aptes à soutenir un changement au niveau du comportement des individus en conflit (Voir annexe D : F4, F7, F8, F11, F13, F27, F28, F31, F33, F35, F39, F41, F62, F63, F66, F70, F72, F77, F78, F79, F84, F85, F86, F87, F88, F89, F90, F101). À titre d'exemples, on retrouve parmi ces dernières les interventions d'inversion des rôles, le retracement du pattern qui mène à l'action, l'identification du but sous les stratégies adoptées et le choix d'une orientation de comportement.

L'analyse des propositions a mené au constat qu'il y avait trois grandes pistes d'intervention portant sur la modification d'un comportement problématique ou conflictuel, soit la compréhension du comportement, la planification d'un changement et l'action sur le comportement. La *compréhension* du comportement réfère à l'enquête sur la raison d'être et les origines du comportement problématique. Une fois cette compréhension atteinte, la gestionnaire doit ensuite enclencher le processus de changement en aidant les protagonistes à identifier des objectifs d'amélioration; c'est la *planification*. Finalement, elle doit assurer un soutien pour que les individus atteignent leurs objectifs. Autrement dit, elle doit les aider à déterminer les *actions* qui peuvent être concrètement mises en place pour modifier le comportement.

L'enquête sur le comportement

Les interventions *d'enquête sur le comportement* se centrent sur l'acquisition d'une meilleure compréhension des origines de ce dernier afin d'être en mesure de déterminer, dans un autre temps, ce qui peut être fait pour le modifier (Patterson et *al.*, 2005). Pour ce faire, l'intervenante peut amener un individu à s'interroger sur ses comportements, mais aussi sur ceux de son rival.

Plus précisément, la gestionnaire peut aider un individu à décortiquer le chemin qui le mène à agir de telle ou telle autre manière (Patterson et *al.*, 2005). Elle peut arriver à cela en questionnant l'individu de sorte à l'amener à découvrir sur quels faits il se base pour construire son histoire du conflit, quelles émotions sont générées par cette dernière et finalement le comportement qui découle des émotions ressenties. Le fait d'amener l'individu à porter attention au processus personnel qui le conduit à adopter un comportement plutôt qu'un autre, lui permet de trouver des failles dans son raisonnement et de découvrir ainsi des avenues de changements au niveau du comportement qui, jusque-là, étaient restées inconnues et donc inexploitées.

Une autre intervention qui peut être faite par la gestionnaire consiste plutôt à explorer avec l'individu, les buts réels qui se cachent derrière certains comportements adoptés, voire les buts sous les stratégies relationnelles employées avec l'autre protagoniste (Fisher et *al.*, 1993). De fait, une fois les stratégies distinguées des buts, il devient plus facile de concilier ces deniers, car l'intervenante peut travailler à partir de données plus tangibles et plus explicites.

Il est également possible d'intervenir pour amener un individu à analyser son comportement en tentant de lui faire voir ce dernier d'un œil extérieur (Stone et *al.*, 1994). Plus précisément, il s'agit pour l'intervenante de guider la personne vers ce type de réflexion en la questionnant sur la façon dont elle pense que les autres témoins du conflit perçoivent ses propres agissements. Cela se fait en l'invitant à répondre à ce questionnement en utilisant la

formulation suivante : « je fais ceci ou je dis cela ». Se questionner de cette manière permet de prendre le recul nécessaire pour aider la personne à discerner, plus objectivement, son rôle dans la perpétuation du système conflictuel.

L'enquête peut aussi se faire au niveau des comportements de l'autre protagoniste du conflit. À cet égard, l'intervention qui utilise la description « vidéo », qui a été précédemment explicitée, peut s'avérer pertinente. Dans ce cas, le travail de la gestionnaire consiste à aider l'individu à déterminer quels sont précisément les comportements du rival jugés problématiques, via le recours à ce type de description. Identifier les moments où il y a absence de comportements conflictuels est une autre intervention qui peut être faite (O'Hanlon et Beadle, 1997; Gill, 1999). Cela permet d'amener l'individu à identifier certains éléments plus contextuels ou plus périphériques aptes à freiner l'apparition des épisodes conflictuels et donc à identifier ce qui doit être fait de nouveau pour éviter l'apparition des comportements problématiques.

La planification des objectifs de changement de comportement

D'autres propositions d'intervention visent à aider les individus à *déterminer des objectifs de changement* au niveau de leur comportement. Pour ce faire, l'intervenante peut d'abord amener une personne à faire le recensement des tentatives de solutions faites jusqu'à présent pour améliorer la situation (Cormier, 2004; Gill, 1999). Ce type d'intervention vise à identifier les thèmes centraux autour desquels tournent les solutions inefficaces qui ont été mises en œuvre par la personne. Le but est d'utiliser ces données pour déterminer comment elle peut agir différemment pour cesser la perpétuation du conflit. En d'autres termes, ces interventions servent à identifier le « toujours plus de la même solution inefficace » pour trouver d'autres types de comportement qui peuvent être faits pour modifier la dynamique relationnelle problématique qui s'est instaurée. À l'opposé, d'autres interventions servent plus particulièrement à identifier les comportements qui contribuent au maintien de relations cordiales avec l'autre protagoniste du conflit (Gill, 1999). Pour ce faire, la gestionnaire peut

proposer à l'un des protagonistes d'observer d'autres individus qui justement entretiennent des relations conviviales avec le rival. Le but de cette intervention est de repérer les comportements qui pourraient éventuellement être adoptés pour aller dans le sens du dénouement du conflit.

L'action sur le comportement

Certaines propositions visent à passer à l'action et donc à *agir* différemment (Gill, 1999; Cormier, 2004). La majorité des propositions associées à cet élément sont, pour la plupart, similaires à celles qui ont été identifiées comme étant utiles pour la modification de la dynamique relationnelle. Ces propositions pourraient être résumées par l'expression « briser le cercle vicieux en cessant de faire plus de la même chose ». En d'autres termes, c'est d'adopter des comportements différents ou même opposés à ceux qui sont habituellement utilisés. Toutefois, afin d'éviter la redondance, nous ne traiterons de ces types d'intervention que dans la section qui réfère à la modification de la dynamique relationnelle.

Aussi, d'autres interventions qui se classent sous le registre de l'action consistent à amener les protagonistes du conflit à échanger ouvertement sur leurs comportements problématiques respectifs (Stone et *al.*, 2004). La gestionnaire peut intervenir pour aider ces derniers à expliciter à leur vis-à-vis, le plus précisément possible, les agissements qui provoquent des réactions négatives de leur côté et à lui faire des demandes explicites. Autrement dit, cela consiste à exprimer exactement ce qu'ils aimeraient qui soit fait différemment et en quoi ce changement provoquerait aussi une modification comportementale qui soit favorable de leur côté. La gestionnaire peut aussi inviter les individus à instaurer entre eux un signal d'arrêt, voire un code mutuel qui peut être utilisé pour indiquer à l'autre qu'il est en train de répéter le comportement problématique (Patterson et *al.*, 2002). Cette manière de procéder permet de créer une complicité entre les rivaux en conflit en plus d'ajouter un caractère ludique à la résolution d'une situation problématique.

En somme, l'intervention sur un comportement problématique peut se faire de trois manières différentes. D'abord en tentant de comprendre ce dernier, c'est-à-dire en enquêtant sur sa raison d'être et ses origines. Ensuite en se déterminant des objectifs de changement de comportement et finalement en favorisant la mise en place d'actions concrètes qui doivent être faites pour arriver à la modification de ce dernier.

4.3.5 Propositions d'intervention concernant la perception

Des 102 propositions d'intervention recensées, 26,47 % d'entre elles ont été identifiées comme pouvant être utiles pour intervenir au niveau de la perception des acteurs du conflit (Voir annexe D : F2, F20, F21, F28, F29, F30, F48, F50, F53, F54, F55, F56, F58, F59, F60, F61, F62, F64, F65, F67, F69, F76, F79, F92, F93, F94, F95). À titre d'exemple, on retrouve parmi celles-ci, les interventions de recadrage, de déconstruction, de normalisation, d'extériorisation du problème ainsi que l'explicitation des cadres de références.

Plus précisément, l'analyse de ces propositions a permis de constater qu'il y avait deux principales pistes d'intervention qui pouvaient être empruntées pour agir au niveau de la perception des individus en conflit : les interventions qui visent à identifier cette dernière et celles qui visent à la modifier. L'identification correspond à la découverte des cadres de références à partir desquels les individus agissent dans le conflit, alors que la modification réfère plutôt aux interventions qui permettent de construire de nouvelles bases à partir desquelles il est possible de comprendre le conflit. Ainsi, pour intervenir sur la perception, la gestionnaire doit d'abord aider les individus à mieux cerner les cadres de références qui sont en place pour interpréter la situation conflictuelle. Ensuite, elle peut les aider à modifier leur perception afin d'aller dans le sens du dénouement du conflit. Ces modifications peuvent être faites au niveau de la perception de l'autre, de la situation ou sur les possibilités de changement.

L'identification des perceptions

Les propositions d'intervention visant l'identification des perceptions reposent sur l'hypothèse que ces dernières ont une influence importante sur les conflits. Les difficultés surviennent surtout lorsque les individus considèrent leur perception de la situation comme étant la réalité (Weeks, 1992). Dans cet esprit, identifier les perceptions autour desquelles sont construites les histoires respectives des individus qui prennent part au conflit peut s'avérer d'une utilité importante dans la recherche de solutions. Parmi les interventions qui peuvent être faites à cet effet, l'explicitation des cadres de référence en est une (O'Hanlon et Beadle, 1997; Gill, 1999; Cormier, 2004; Patterson et *al.*, 2005). Plus précisément, cela signifie que par un questionnement ouvert, la gestionnaire tente de clarifier les sous-entendus, les allusions ou encore les abstractions qui sont sous-jacentes aux actions des individus. Ainsi, permettre la mise au jour de leurs hypothèses respectives, des contradictions ou encore des significations partagées, peut aider la gestionnaire à trouver des points de prise sur lesquels intervenir pour dénouer le conflit (Winslade et Monk, 2001). De plus, tel que nous l'avons évoqué précédemment, l'intervention qui consiste à faire raconter l'histoire du conflit aux protagonistes en débutant le récit par « il était une fois... », peut aussi être pertinent pour accéder à la perception qu'ont les individus de la situation.

La modification des perceptions

Les interventions visant une modification des perceptions s'articulent autour de trois différents thèmes à exploiter avec les individus. Ces derniers sont la perception de l'autre, la perception de la situation et finalement la perception des possibilités de changements.

Concernant la modification de la perception de l'autre, plusieurs interventions peuvent être faites par la gestionnaire. Tout d'abord, elle peut amener un individu à enrichir sa réflexion en ce qui a trait aux raisons qui motivent l'autre à agir de telle ou telle autre manière (Fisher et *al.*, 2003). Pour ce faire, il est possible d'inviter ce dernier à suspendre, temporairement,

son jugement afin de se mettre dans la peau de son adversaire, de s'imprégner de ses idées et de comprendre comment il peut voir les choses différemment. Dans le même ordre d'idée, une autre intervention qui peut être faite consiste à aider un individu à élargir sa réflexion sur les intentions de l'autre (Patterson et *al.*, 2005). Cela se fait en lui posant les questions suivantes : pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et décente voudrait faire cela? Ou encore : quelles sont les autres sources d'influence qui agissent sur elle? Opter pour ce type de questionnement plutôt que d'opter pour une interrogation qui a pour but de comprendre quel est le « problème » de cette personne, permet d'entamer une réflexion davantage axée sur la compréhension de l'autre que sur les reproches qui peuvent lui être faits.

De plus, pour modifier la perception qu'un protagoniste a d'un autre, plusieurs des interventions proposées consistent à amener une personne à faire des distinctions, c'est-à-dire à raffiner sa compréhension de l'autre en y apportant certaines nuances. Pour ce faire, la gestionnaire peut inviter l'individu à expliciter concrètement les comportements problématiques cachés sous les diverses étiquettes qui sont apposées à l'autre (O'Hanlon et Beadle, 1997). Le changement de perception qui s'opère lors de cet exercice relève d'une prise de conscience par l'individu du fait que ce n'est pas tout de l'autre qui est problématique, mais bien certains comportements précis. Dans le même ordre d'idée, l'extériorisation du problème (O'Hanlon et Beadle, 1997), la distinction entre les faits de la personne (Fisher et *al.*, 1993) ou encore entre l'impact qu'à le comportement de l'autre sur soi et l'intention réelle de cette personne (Stone et *al.*, 1994; Harper, 2004), sont d'autres interventions qui peuvent ouvrir vers une modification de la perception de l'autre.

En ce qui a trait à la modification de la perception de la situation, l'une des propositions les plus évoquées dans les ouvrages est celle du recadrage (Stone et *al.*, 1994; O'Hanlon et Beadle, 1997; Cormier, 2004). Plusieurs variantes de cette approche sont suggérées, mais de manière générale cela consiste à offrir une nouvelle interprétation de la situation conflictuelle en la plaçant dans un cadre différent qui en change complètement le sens (Cormier, 2004). Pour ce faire, la gestionnaire peut offrir une nouvelle interprétation de la situation en modifiant le contexte conceptuel ou émotionnel du conflit ou encore en traduisant l'essence

des propos d'un individu en concepts plus fructueux. Traduire les jugements émis sur l'autre en sentiments vécus par soi, traduire les vérités en perceptions ou les blâmes en responsabilités partagées sont quelques exemples de recadrage qui peuvent conduire à une perception plus constructive de la situation. Une autre variante d'une intervention de type recadrage consiste à introduire le doute dans les croyances qui ne sont pas utiles au dénouement de la situation, sans nécessairement y apposer un nouveau cadre de référence (O'Hanlon et Beadle, 1997). À titre d'exemple, cela pourrait consister à traduire une affirmation du type « il n'y a rien à faire! » en une question plus constructive qui pourrait être « il n'y a rien à faire ou vous avez l'impression d'avoir tout essayé? » Introduire le doute permet ainsi de créer d'autres possibilités d'interprétation de la situation et par conséquent de modifier la perception qu'a un individu de la situation.

La gestionnaire peut également avoir recours à des métaphores pour aider les individus à modifier leur perception de la situation (Barrett et Cooperider, 1990; O'Hanlon et Beadle, 1997). Ces figures rhétoriques qui agissent comme une manière d'organiser les perceptions fournissent de nouveaux cadres de référence qui permettent d'appréhender une expérience en dehors du schème habituel de pensée (1990).

Finalement, il a été dit précédemment que, bien souvent, les protagonistes en conflit ont l'impression d'avoir tout essayé pour dénouer la situation et pensent qu'il n'y a rien de nouveau qui puisse être fait pour mettre un terme au conflit (Cormier, 2004), limitant du coup les possibilités de dénouement. Ainsi, d'autres propositions visent plutôt à modifier la perception quant aux possibilités de changement de la situation conflictuelle et les interventions recueillies à cet effet ont toutes trait à une utilisation spécifique et particulière du langage par la gestionnaire (O'Hanlon et Beadle, 1997). Plus précisément, cette dernière peut, par le langage qu'elle utilise, recadrer la difficulté vécue comme une étape qui sera éventuellement dépassée. Les interventions de normalisation peuvent aussi s'avérer pertinentes pour amener les individus à voir leur situation non pas comme étant inusuelle et sans espoir, mais bien comme une expérience commune qui relève de l'expérience humaine normale.

La gestionnaire peut aussi faire parler les individus sur les moments sans « problème » pour intervenir sur la perception des possibilités de changement. Plus précisément, cela consiste à questionner les individus sur les périodes où les difficultés relationnelles ne se manifestent pas. Intervenir au niveau des exceptions permet de conscientiser les individus qu'il existe la probabilité que ces moments d'exception deviennent chose courante et admet ainsi l'éventualité d'un changement là où ils n'en voyaient plus (O'Hanlon et Beadle, 1997).

Dans un autre ordre d'idée, la gestionnaire peut avoir recours à un autre type d'intervention langagière qui est celle du mélange de l'acceptation et des possibilités (O'Hanlon et Beadle, 1997). Plus précisément, cela consiste à reconnaître la souffrance et les préoccupations des individus tout en laissant ouvertes les perspectives de changement. Cela se fait en retournant à l'individu ce qu'il dit de son problème, avec une nouvelle formulation qui cette fois, place la difficulté dans le passé, traduit les affirmations générales en formulations partielles, les vérités en perceptions ou encore les préoccupations en objectifs souhaités. Utiliser un langage qui véhicule l'attente que l'avenir souhaité se produira permet aussi d'orienter les individus dans une perspective plus optimiste quant aux possibilités de changement (1997). Ainsi, retourner à un individu l'affirmation « vous vous sentez souvent abandonné » alors qu'il avait plutôt dit « je suis toujours abandonné », lui dire « vous en êtes venu à penser que c'était vrai » lorsque ce dernier fait part d'une perception erronée ou encore, traduire « il ne m'écoute pas » en « votre relation ira mieux quand il vous offrira une meilleure écoute », sont quelques exemples qui illustrent bien l'esprit dans lequel les interventions de ce type doivent être faites.

En résumé, les pistes d'intervention qui peuvent guider une action au niveau de la perception consistent à identifier la perception de la situation conflictuelle ou encore à modifier la perception de l'autre, de la situation ou des possibilités de changement.

4.3.6 Propositions d'intervention concernant la conciliation

Des 102 propositions d'intervention recensées, 10,78 % d'entre elles ont été identifiées comme pouvant être utiles pour aider à la conciliation des individus (Voir annexe D : F1, F2, F3, F18, F25, F32, F34, F50, F52, F93, F99). Les interventions que l'on retrouve à ce niveau sont, par exemple, l'établissement d'un schéma de responsabilités partagées, la conciliation des intérêts plutôt que la conciliation des positions, l'identification d'objectifs communs, etc. L'élément central des propositions en lien avec la conciliation au niveau des protagonistes, c'est l'importance d'établir une idée partagée sur la situation qui inclut leurs versions respectives sur le conflit. Une fois cette étape franchie, il importe ensuite d'unifier les individus vers un but commun, voire les amener à non plus se percevoir comme étant l'un contre l'autre dans le conflit, mais plutôt comme étant l'un avec l'autre contre le conflit.

Le développement d'une idée partagée de la situation

Dans la mesure où les individus en conflit se perçoivent comme opposés en ce qui a trait à leurs préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs et de comportements (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992), il faut les aider à créer une idée partagée de la situation en les amenant à développer une attitude de conciliation (Stone et *al.*, 1994). Précisons que l'attitude de conciliation en est une qui valorise l'inclusion des deux versions du conflit en éliminant l'idée d'avoir à accepter ou rejeter celle de l'adversaire. En d'autres termes, c'est affirmer son point de vue, ses opinions ou ses sentiments sans contredire ceux de l'autre. Pour que les individus adoptent une telle attitude, la gestionnaire peut leur demander d'introduire le « et » dans leur discours, correspondant ici à la version de l'autre. À titre d'exemple, c'est faire passer un discours de type « je trouve que je manque de support » à un autre de type « je trouve que je manque de support *et* tu manques de temps pour faire ton propre travail ». Le fait d'amener les personnes à s'exprimer ainsi leur permet de part et d'autre, de se sentir davantage entendues, d'augmenter la réceptivité de leur interlocuteur et

de créer, par le fait même, une plus grande ouverture au dialogue et à la recherche de solutions (Patterson et *al.*, 2002).

De plus, pour réussir à identifier les contradictions dans les différentes versions qu'ont les acteurs en ce qui a trait au conflit, il peut être intéressant pour la gestionnaire de faire une intervention de comparaison (Stone et *al.*, 1994). Plus précisément, cela consiste à interroger les individus à savoir en quoi leur point de vue diffère de celui de l'autre. L'identification de ces contradictions donne des repères à l'intervenante sur les aspects de l'histoire qui doivent être conciliés pour qu'une version commune du conflit puisse être créée.

Il est également possible de favoriser le développement d'une vision partagée en travaillant à l'identification du système d'interaction, c'est-à-dire en établissant le schéma des responsabilités partagées (Stone et *al.*, 1994). Plus concrètement, cela consiste à faire réfléchir, ensemble, les individus sur la manière dont ils contribuent, tous les deux, à la situation problématique. Plus qu'utile pour développer une vision commune de la situation, ce type d'intervention permet également d'identifier dans un deuxième temps, ce qui doit être fait, évité ou modifié pour cesser la perpétuation du conflit. Finalement, d'autres types d'intervention, qui ont déjà été explicités auparavant, peuvent aussi être utiles pour le développement d'une version partagée de la situation. Entre autres, l'intervention qui vise à faire la distinction entre les intentions de chaque individu et les impacts sur l'autre qui en découlent, ou encore celle qui concerne l'explicitation des cadres de références et qui elle, peut servir à élargir le registre des significations partagées.

Vers un but commun

En situation de conflit, il arrive fréquemment que les protagonistes persistent à s'affronter et poursuivent le but d'éliminer, d'affaiblir ou de soumettre l'adversaire (De la Rochefordière, 1990). Ainsi, une autre intervention qui peut être faite est d'unifier les individus vers un but commun (Patterson et *al.*, 2002) et donc de les amener à se considérer non pas comme des

adversaires, mais bien comme des alliés contre le conflit. Pour y arriver, la gestionnaire peut faire une intervention qui vise à concilier les intérêts plutôt que les positions qui elles, sont plus difficilement conciliables (Fisher et *al.*, 1993). En d'autres termes, on fait passer le dialogue des positions – solution préférée par chacun — à un dialogue portant sur les intérêts – le moteur de l'action —. Cela se fait en demandant aux acteurs du conflit d'exprimer leur solution préférée en complétant celle-ci avec un *parce que*; « j'aimerais cette solution, parce que... ». Cela permet d'identifier les besoins qui se cachent sous les diverses stratégies employées par chacun pour arriver à ses fins et donc de concilier ce qu'il y a de plus important. Autrement dit, c'est concilier les fins plutôt que les moyens et cela s'avère davantage bénéfique pour la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes à long terme (1993). Une intervention ayant pour but de déterminer un objectif commun qui tienne compte des valeurs et des intérêts des deux parties peut finalement consolider l'alliance et mener à la résolution du conflit.

En somme, deux différentes pistes d'intervention ressortent des propositions pour intervenir sur la conciliation des individus : le développement d'une idée partagée sur la situation qui inclut les versions respectives des acteurs du conflit ainsi que leur unification vers un but commun. Il s'agit donc de favoriser le recours à une forme de discours qui prend en compte les deux individus, tout en identifiant les contradictions dans les différentes versions de l'histoire ainsi que les responsabilités de chacun. La recherche d'un but commun se veut, quant à elle, bénéfique pour aider les individus à créer une alliance contre le conflit et trouver des solutions qui puissent être mutuellement profitables.

4.3.7 Propositions d'intervention concernant le jeu relationnel

Des 102 propositions d'intervention recensées, 25,49 % d'entre elles ont été identifiées comme pouvant être utiles pour intervenir au niveau du jeu relationnel des acteurs en conflit (Voir annexe D : F3, F5, F7, F11, F36, F39, F40, F41, F47, F49, F52, F60, F70, F71, F72, F77, F80, F81, F84, F85, F86, F87, F89, F90, F91). À titre d'exemple, parmi les

interventions recensées, on retrouve l'identification des tentatives de solutions passées, la déstabilisation du système, le changement de danse, la rupture du cercle vicieux, etc.

L'analyse des propositions a permis de confirmer que les pistes d'intervention en lien avec les jeux relationnels se divisaient en deux grandes catégories, soit l'identification de la dynamique relationnelle — la façon dont les individus se maintiennent dans un *cycle de représailles*, les contributions de chacun et la façon dont ils se laissent prendre au jeu de l'autre — ainsi que *la modification de cette dynamique* — les changements qui permettent de « décrystalliser » la relation de son mode conflictuel —.

L'identification de la dynamique relationnelle

Il a été évoqué dans la revue de la documentation que « dans tout conflit relationnel se développe un modèle d'interaction circulaire où le comportement de l'autre est, dans une certaine mesure, une réponse à [son] propre comportement et vice versa » (Cormier, 2004, p.35). En ce sens, plusieurs des interventions proposées visent à identifier les enchaînements de comportements problématiques des individus qui prennent part au conflit. En d'autres termes, on cherche à identifier comment chaque protagoniste contribue à maintenir la relation dans son état conflictuel, les thèmes autour desquels tourne cette dynamique ainsi que les solutions inefficaces qui ont été mises en place et qui contribuent à stabiliser la situation dans un état insatisfaisant.

Pour y arriver, la gestionnaire peut utiliser une des interventions visant l'établissement du schéma des responsabilités partagées (Stone et *al.*, 1994). Ce type d'intervention permet de travailler sur le système d'interaction via l'identification de ce qui doit être fait ou évité par chaque personne pour qu'un changement s'opère au niveau de la relation. De plus, pour identifier la dynamique conflictuelle, la gestionnaire peut inviter les individus à compléter la phrase suivante : « quand il fait ou dit..., je réagis en faisant ou disant..., cela a pour effet de...; quand je fais ou dis..., il réagit en faisant ou disant..., cela a pour effet de... ». Cette

méthode de questionnement permet plus particulièrement de voir comment chacun des individus se laisse entraîner par le comportement de l'autre, tout comme il permet d'amener à la conscience de l'individu son rôle dans la perpétuation du conflit (Cormier, 2004).

De plus, en situation de conflit, la dynamique relationnelle tend à se cristalliser autour de certains thèmes récurrents et à se solidifier via la répétition de la mise en application des mêmes solutions inefficaces pour résoudre le problème (Gill, 1999; Cormier, 2004). Ainsi, les interventions recensées pour identifier les thèmes autour desquels tourne la dynamique conflictuelle (Gill, 1999; Cormier, 2004) consistent, entre autres, à demander aux individus de faire la liste des moyens par lesquels ils ont tenté d'amener l'autre à changer. Cela se fait en se questionnant, parallèlement, sur le propos central commun à l'ensemble des actions posées. La gestionnaire peut aussi amener chacun des individus à lister plus précisément les tentatives de solutions qui ont été mises en place pour résoudre le problème. Ces types d'intervention permettent aux individus de prendre conscience que c'est parfois la répétition d'un même type de solutions inefficaces qui est devenue le problème. Enfin, le simple fait de nommer les mécanismes d'interaction conflictuels et donc de mettre à nu la manière dont est maintenu le système — les règles qui régissent et assurent sa cohérence — permettrait de les rendre moins puissants et moins actifs. En d'autres termes, le fait de rendre conscients et explicites des mécanismes d'interaction qui jusque-là étaient demeurés implicites, peut contribuer à augmenter l'emprise qu'ont les individus sur leur contribution au conflit en les incitant à être vigilants à la répétition des comportements conflictuels.

La modification de la dynamique relationnelle

Une fois la dynamique conflictuelle identifiée, le travail de la gestionnaire consiste à mettre en place des interventions visant à la modifier. Dans le même ordre d'idée que ce qui a été dit précédemment, les conflits relationnels tendent à se cristalliser dans un cycle d'interaction bien précis qui se répète au fil du temps (Gill, 1999; Cormier, 2004). En ce sens, les interventions qui ont été recueillies (Gill, 1999; Cormier, 2004) visent, pour la grande

majorité, à déstabiliser le système en incitant les protagonistes du conflit à faire quelque chose de différent. Ainsi, une grande variété de propositions vont de la mise en place de petits changements à d'autres types de changements plus drastiques.

Plus concrètement, la gestionnaire peut inviter un individu à faire l'inverse de ce qu'il a l'habitude de faire, voire l'inciter à changer son comportement pour adopter celui qui se trouve à 180 degrés à l'opposé. Par exemple, si l'individu a tendance à adopter un comportement compétitif lorsque la difficulté survient entre lui et son partenaire, la gestionnaire peut l'inciter à adopter un comportement très collaboratif lors de leurs prochaines rencontres. Une autre proposition tient davantage du principe de l'effet papillon, soit qu'un simple petit changement peut être suffisant pour faire dérailler le système en entier. À titre d'exemples, la gestionnaire peut proposer à un individu qui a tendance à crier, d'opter pour le silence le temps de quelques rencontres; elle peut aussi proposer de rester sur place à celui qui a tendance à fuir les lieux lorsque la situation devient tendue. En d'autres termes, parce qu'en conflit les individus deviennent prévisibles, il importe de surprendre l'autre protagoniste afin de le pousser en dehors de la zone de jeu habituelle. Ces interventions visent ainsi à inciter les individus à faire l'imprévu, à considérer les solutions qui se trouvent en dehors des limites, à choisir une orientation de comportement différente de celle qu'ils ont l'habitude d'adopter pour modifier l'enchaînement des réactions qui composent le système conflictuel (Gill, 1999; Cormier, 2004).

En somme, pour intervenir dans la dynamique relationnelle conflictuelle, la gestionnaire doit aider les individus d'abord à identifier cette dernière et ensuite à la modifier. L'identification passe entre autres par l'établissement des responsabilités partagées et les différentes façons par lesquelles les individus se laissent prendre à leur jeu respectif. Quant à la modification de la dynamique, l'essentiel consiste à inciter la mise en place de différents changements aptes à faire dérailler le système dans un mode moins conflictuel.

4.3.8 Propositions d'intervention concernant l'espace commun

Des 102 propositions d'intervention recensées, 11,76 % d'entre elles ont été identifiées comme pouvant être utiles pour intervenir sur la création d'un espace commun propice à l'échange (Voir annexe D: F6, F23, F26, F43, F44, F52, F53, F59, F63, F68, F95, F101). Ramener les attaques personnelles aux questions de fond, créer un climat de communication qui diminue la défensive ou avoir recours à l'humour sont quelques exemples d'intervention qui peuvent être profitables à la création de cet espace.

Il a été mentionné plus haut que les conflits relationnels passaient par différentes phases d'évolution. Parmi celles-ci, on retrouvait la phase des tensions et celle des blocages. Au cours de ces phases, les individus, épris de sentiments négatifs, font preuve de difficulté à exprimer leurs idées, leurs émotions, etc. (Licette, 2007), limitant ainsi les possibilités de dialogue. À cet égard, l'analyse des données a permis de constater que pour favoriser la création d'un espace commun propice au dialogue, une gestionnaire pouvait orienter les échanges entre les protagonistes de sorte à créer un climat de communication qui diminue la défensive (Cormier, 2004) et qui par le fait même minimise les tensions relationnelles pouvant être présentes au cours des rencontres de médiation. Ainsi, la création d'un climat de communication qui diminue la défensive est donc la principale piste d'intervention qui est ressortie de nos recherches.

La création d'un climat de communication qui diminue la défensive

Pour favoriser la création d'un climat de communication qui diminue la défensive, la gestionnaire peut enseigner aux protagonistes à adopter des attitudes ou des manières de s'exprimer qui vont dans ce sens (Stone et *al.*, 1994; Fisher et *al.*, 1993; Cormier, 2004; O'Hanlon et Beadle, 1997; Harper, 2004). Par exemple, les inviter à décrire plutôt qu'à évaluer, à parler au *je* plutôt qu'au *tu*, à s'exprimer en termes d'hypothèses plutôt qu'en termes de vérités et à tenter de collaborer au lieu d'imposer sont toutes des façons d'être et de

s'exprimer qui permettent de réduire les tensions relationnelles qui peuvent survenir lors d'une discussion. Dans le même ordre d'idée, la gestionnaire peut faire des interventions qui visent à ramener les attaques personnelles aux questions de fond ou à inviter les individus à centrer leur discours sur les comportements. Autrement dit, c'est de momentanément séparer la personne de son comportement. Cela se fait en mettant l'emphasis sur les agissements, voire sur les paroles, les gestes ou les actions qui ont été concrètement posés plutôt que de saisir la difficulté comme relevant d'un problème lié à la personnalité de l'autre et de cette façon créer de la résistance et des blocages du côté de ce protagoniste.

La gestionnaire peut également faire une intervention qui vise à expliciter ouvertement les sentiments vécus par rapport à la situation. Si une telle intervention est utile pour créer un climat propice à l'échange, c'est que le fait d'aborder ouvertement les aspects d'ordre affectif permet d'entamer une négociation dans un climat plus actif que réactif (Fisher, 1993). Le recours à la communication indirecte est un autre moyen mis à sa disposition pour l'aider à créer un tel climat. Ainsi, utiliser des histoires ou des métaphores pour parler de la situation est une manière indirecte de faire passer des idées qui est particulièrement efficace pour intervenir dans les zones de rigidité (O'Hanlon et Beadle, 1997). Si tel est le cas, c'est que cela permet d'agir sur des habitudes défensives en évitant la confrontation (Barrett et Cooperrider, 1990). Finalement, le recours à l'humour peut aussi contribuer à alléger avec délicatesse les situations tendues en plus de favoriser le processus de changement.

En somme, la création d'un espace commun propice au dénouement du conflit se fait par des interventions visant la mise en place d'un climat communicationnel qui incite à l'échange, par le recours à la communication indirecte et la création d'un lieu de partage permettant l'expression des aspects d'ordre affectif.

4.3.9 Propositions d'intervention concernant le pouvoir

Des 102 propositions d'intervention recensées, une seule, soit 0,98 % d'entre elles, a été identifiée comme pouvant être utile pour intervenir sur le rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable (Voir annexe D : F47) et elle consiste en une intervention de déstabilisation du système.

Plus précisément, les problématiques en lien avec le pouvoir surviennent lorsque l'un des individus utilise le pouvoir qu'il a sur l'autre comme outil de contrôle pour en tirer avantage ou pour influencer la situation (Weeks, 1992). À cet égard, l'intervention de déstabilisation du système consiste à introduire dans ce dernier un certain niveau de confusion, d'incertitude et à bouleverser la répartition usuelle du pouvoir (Cormier, 2004). Pour ce faire, la gestionnaire doit intervenir sur les séquences habituelles d'interaction entre les protagonistes, c'est-à-dire qu'elle peut soit les contrecarrer, les dérégler ou encore les faire dévier pour que le système relationnel problématique puisse prendre une nouvelle direction. Soutenir une personne ayant moins de pouvoir et restreindre l'expression de celle qui en a plus est une autre façon de déstabiliser et d'entamer un changement au niveau de la répartition habituelle du pouvoir.

Autrement dit, la gestionnaire doit, par sa présence, ses gestes et ses actions verbales ou non, devenir une autre variable du système qui contribue à modifier les rapports de pouvoir entre les protagonistes du conflit.

4.3.10 Propositions d'intervention concernant les éléments déclencheurs

Des 102 propositions d'intervention recensées, deux seules, soit 1,96 % d'entre elles, ont été identifiées comme pouvant être utiles pour intervenir au niveau des éléments déclencheurs d'un conflit (Voir annexe D : F36, F71), et il s'agit pour la gestionnaire d'aider les individus à déterminer l'objet du conflit et à spécifier la plainte.

Les évènements ou les éléments déclencheurs correspondent aux circonstances particulières qui font démarrer le cycle d'un conflit (Walton, 1987). Les propositions vont toutes dans le même sens, c'est-à-dire dans le sens de l'identification exacte de ce qui se produit lorsque le conflit se manifeste. Cela se fait principalement en demandant aux protagonistes de raconter quelques évènements critiques de la manière la plus objective possible (Cormier, 2004). Cela se fait en se concentrant seulement sur les faits et en évoquant uniquement ce qui pourrait être vu par un observateur extérieur à la situation. En somme, c'est décrire ce qui se produit quand la difficulté survient, ce qu'on peut voir ou entendre, c'est-à-dire les comportements observables et les paroles qui ont été échangées via le recours à la description de type « vidéo » (O'Hanlon et Beadle, 1997).

4.3.11 Propositions d'intervention concernant les éléments freins

Des 102 propositions d'intervention recensées, 0,98 % d'entre elles, soit une seule proposition, a été identifiée comme pouvant être utile pour intervenir au niveau de l'identification des éléments organisationnels qui peuvent contribuer à freiner l'évolution d'un conflit (Voir annexe D : F74) et il s'agit du questionnement avec la baguette magique (O'Hanlon et Beadle, 1997).

Dans une perspective organisationnelle, les conflits qui émergent dans ce type d'environnement peuvent être compris comme un processus dynamique qui sous-tend une large variété de comportements organisationnels (Pondy, 1967). À cet égard, le questionnement avec la baguette magique peut s'avérer utile pour identifier les agissements qui posent problème.

Ce type d'intervention consiste à questionner l'individu dans un mode qui l'oriente vers un avenir où les choses se passent bien. Plus spécifiquement, il s'agit de demander à l'individu : « imaginez qu'un miracle qui ferait que tout à coup les choses se passent bien entre vous

deux. Donnez-moi des détails sur ce qui serait différent ». Dans le contexte qui nous intéresse, ce type de questionnement peut être adapté aux besoins et devenir « donnez-moi des détails sur ce qui serait différent dans votre quotidien au travail ». Poser cette question de manière à identifier de façon plus précise ce qui sera différent une fois la difficulté résolue, permet de cibler ce qui doit être modifié pour que le conflit cesse de se manifester. À titre d'exemple, les individus pourraient répondre que la relation serait meilleure si chacun s'en tenait à ses tâches et s'ils étaient moins soumis à une pression constante dans leur travail, permettant ainsi d'identifier, par exemple, qu'une redéfinition des tâches et de la charge de travail pourrait être éventuellement envisagée pour aider à dénouer le conflit.

CHAPITRE V

DISCUSSION SUR LE MODÈLE D'INTERVENTION

Après avoir effectué l'analyse des données, cette section sera consacrée à une discussion sur le modèle à trois sphères de gestion de conflits. Plus précisément, une nouvelle organisation de ce dernier sera présentée. Cette réorganisation servira à démontrer qu'elle serait une version de notre modèle qui serait représentative de la documentation retrouvée sur le sujet. Les constats généraux qui en ont émergé seront également exposés. Aussi, puisque le but était de développer un nouveau modèle d'intervention qui tienne compte de la complexité, une mise en relation du modèle et des principaux concepts en lien avec la complexité qui ont été présentés dans le cadre théorique sera effectuée. Tout au long de cette section, des avenues de recherche à exploiter dans le futur seront soulevées. Finalement, les apports et les limites de cette version du modèle seront discutés.

5.1 Réorganisation du modèle initial

Afin de démontrer ce à quoi on porte le plus d'attention dans la documentation disponible sur la gestion des conflits, nous avons fait l'exercice de réorganiser le modèle initial en fonction des résultats de cette recherche. Ainsi, nous illustrerons ce à quoi ressemblerait une version de ce modèle qui reflète la « réalité » théorique sur le sujet.

Dans un premier temps, il a été dit précédemment que l'analyse des données avait permis de démontrer que les sphères d'intervention du modèle ainsi que les éléments qu'elles contiennent n'avaient pas toutes la même importance en regard de l'intérêt qui leur est respectivement accordé dans les ouvrages de référence sur le sujet. De fait, rappelons que 84,31 % des propositions recueillies concernent la sphère personnelle, 45,10 % d'entre elles la sphère relationnelle et 2,94 % touchent la sphère contextuelle. Ainsi, une première modification qui a été effectuée sur le modèle concerne l'aspect visuel des trois sphères d'intervention. Plus précisément, la dimension de chacune d'elles a été redéfinie de sorte que ce soit représentatif des données recueillies.

Ensuite, en ce qui concerne les éléments contenus dans ces sphères d'intervention, ils ont été révisés en fonction des fusions ~~qui ont été~~ faites à la suite de l'analyse des propositions. Concernant l'aspect esthétique de ces éléments, la même logique appliquée pour l'apparence des sphères a été suivie. Ainsi, les éléments concernés dans plus de 25% des propositions ont été mis en évidence, ceux qui ont obtenu plus de 10 % ont été gardés standards et les éléments qui étaient presque absents des propositions recueillies, soit ceux qui ont obtenu moins de 2 %, ont été réduits.

Nous avons également bonifié le modèle en y ajoutant les différentes pistes d'intervention identifiées pour intervenir sur chacun des éléments, permettant ainsi un raffinement du modèle de départ. La figure 5.1 représente une version de notre modèle qui reflète la réalité théorique sur le sujet.

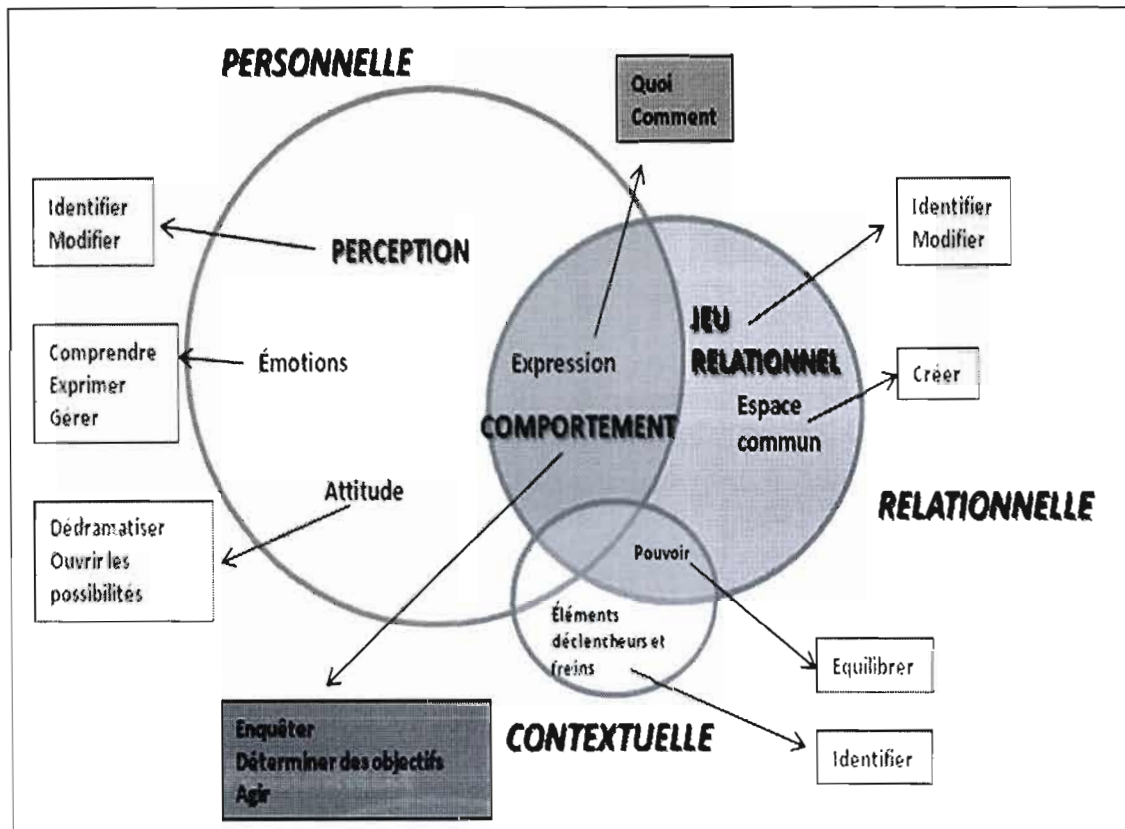


Figure 5.1 Modèle des trois sphères d'intervention en gestion de conflits

5.2 Constats généraux en lien avec la nouvelle version du modèle

Un premier constat qui a été fait en lien avec cette version du modèle est la certaine discordance entre les écrits relatifs à la compréhension des conflits et les propositions d'intervention qui sont suggérées pour le dénouement de ces derniers.

Cette discordance se manifeste dans un premier temps au niveau de l'importance accordée à l'aspect relationnel d'un conflit. Plus précisément, on constate que d'un côté on définit le conflit relationnel avec des termes tels que *problème relationnel* (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002), processus *interactif* (Thomas, 1992) ou encore comme étant un phénomène

qui renvoie à la zone des *interactions* (Cormier, 2004) alors que de l'autre côté, on constate que dans les propositions d'intervention suggérées, l'accent est mis sur la sphère personnelle. Autrement dit, en théorie, l'aspect relationnel est mis de l'avant pour la compréhension du phénomène, alors que les propositions d'intervention élaborées pour la pratique sont davantage axées sur des éléments d'ordre personnel. Ainsi, bien que ces deux sphères soient intimement liées et qu'elles ne peuvent être comprises qu'en regard de l'une à l'autre – tout comme la sphère contextuelle —, il serait intéressant dans les recherches futures d'investiguer l'impact qui découle du fait de donner priorité à des interventions touchant la sphère personnelle. Est-ce ce qui donne les meilleurs résultats pour le dénouement du conflit ou est-ce qu'au contraire, mettre l'accent sur la relation serait plus bénéfique au niveau des résultats de l'intervention?

Dans le même ordre, on constate le peu d'importance qui est accordée aux interventions touchant les éléments de la sphère contextuelle. De fait, peu de propositions y ont été associées et celles qui ont été identifiées sont davantage d'ordre général, c'est-à-dire qu'elles peuvent être utilisables pour intervenir sur ces sphères, sans nécessairement y être spécifiques. Alors que les écrits sur le sujet soulignent l'ampleur du nombre de sources de conflits en milieu organisationnel telles que le manque de leadership, de précision des rôles, les attentes imprécises, etc. (Leroy et *al.*, 2006). Pourtant, aucune proposition d'intervention spécifique à cet effet n'a été identifiée. Il serait donc pertinent de s'interroger sur ce constat. Est-ce une sphère de la gestion de conflit qui est négligée dans la documentation proposant des pistes d'intervention sur le sujet et qui mériterait d'être davantage développée dans les recherches à venir? Est-ce l'échantillon de recherche qui n'était pas suffisamment représentatif de la gestion des conflits spécifiquement en milieu organisationnel? Est-ce que ce sont les biais de la chercheuse orientée vers la communication et les relations interpersonnelles qui, lors de la lecture des ouvrages retenus pour la collecte de données, ont contribué à porter moins d'attention aux aspects spécifiquement liés au côté organisationnel? Voilà autant de questions qui se présentent comme autant de pistes de recherches futures.

De plus, la recherche a permis de constater que les ouvrages de référence proposent peu de pistes d'intervention pour certains éléments qui entrent en jeu dans un conflit tels que le pouvoir, les éléments déclencheurs et les éléments freins. À cet effet, on remarque que dans plusieurs modèles de compréhension d'un conflit (Walton, 1987; Dana, 2002; Pondy, 1967; Thomas et Killman, 1976), on souligne la présence d'éléments déclencheurs ou encore des conditions particulières qui mènent à l'apparition ou à la répétition de ce conflit. Or, on constate que très peu de propositions sont suggérées pour intervenir à cet effet (moins de 2 % des propositions totales recensées). Il en est de même pour l'élément « pouvoir » qui est souvent associé aux situations conflictuelles. En effet, ce dernier est, en théorie, décrit comme étant toujours présent à différents degrés dans les relations conflictuelles (Weeks, 1992; Cormier, 2004) et sur les onze ouvrages examinés, une seule proposition d'intervention a été recensée à cet effet. Ainsi, des propositions et des pistes d'intervention destinées à cet aspect du conflit mériteraient d'être développées.

5.3 Mise en relation du modèle avec la complexité

Il a été évoqué précédemment le désir de développer un modèle de gestion de conflits qui permette la prise en compte de la complexité inhérente aux situations de conflits relationnels. Or, nous constatons que bien que la façon dont nous avons orienté cette recherche ait permis la bonification du modèle de départ, cette nouvelle reconfiguration est davantage le reflet de la réalité actuelle de ce qui se fait en matière de gestion de conflits, qu'un modèle entièrement axé sur la prise en compte de la complexité. En d'autres termes, ce dernier vise à mieux prendre en compte la complexité du phénomène que ne le font la plupart des autres modèles d'intervention existants, mais dans la mesure même où il s'appuie sur les pratiques actuelles, il présente certaines déficiences quant à la présentation d'interventions innovantes. Il offre plutôt un panorama de pistes de travail tant aux futurs chercheurs qu'aux professionnels de l'intervention en situations de conflits relationnels.

Ainsi, dans le cadre théorique, il a été précisé en quoi consistait un modèle d'intervention en gestion de conflits qui tiendrait compte de la complexité. À cet effet, nous avons repris les propos de Genelot (1992) et en avons fait une synthèse appliquée à la gestion de conflits. Les éléments soulevés dans cette synthèse seront donc repris ici afin de faire ressortir en quoi ce modèle synthétique de pratiques actuelles permet de tenir compte ou non de la complexité.

En premier lieu, il a été dit qu'un modèle qui tient compte de la complexité du phénomène, implique de voir le conflit comme étant complexe, voire comme un système – des personnes, en relation dans un contexte donné — et que ces éléments devaient être vus sous l'angle d'une totalité. Il a également été dit que cela impliquait de voir le conflit comme étant composé de multiples éléments interreliés qui interinfluencent.

À cet égard, il est possible de dire que le modèle proposé réponde sur le plan conceptuel à ces critères en ce sens où ses trois sphères, personnelle, relationnelle et contextuelle interreliées, permettent la prise en compte du phénomène dans sa totalité. De plus, les onze différents éléments sur lesquels la gestionnaire est invitée à se pencher pour dénouer la situation, voire les différents points de prises sur la réalité qui sont proposés, amènent à tenir compte d'une multiplicité des angles visuels sur la situation qui répond à un souci d'appréhender un phénomène de manière complexe. Aussi, les nombreuses pistes d'intervention qui sont proposées permettent d'approcher les éléments d'un conflit à partir de différents niveaux de compréhension². En somme, la multiplicité des points d'attention, des pistes d'intervention et des angles visuels, voire des niveaux de compréhension proposés par le modèle, permet de porter un regard complexe sur le phénomène. De même, il admet la possibilité de s'adapter à la diversité des cas de conflits et laisse libre cours aux gestionnaires de l'utiliser selon la singularité de chacune des situations.

² Par exemple, les interventions concernant les émotions peuvent se faire soit au niveau de la compréhension, de l'expression ou de la gestion de celles-ci.

En deuxième lieu, un modèle d'intervention qui tient compte de la complexité, devrait permettre de comprendre la relation conflictuelle des protagonistes comme étant régie par des liens de nature circulaire, de saisir comment ces derniers s'influencent et de voir comment le système se maintient dans un état conflictuel. À cet égard, le modèle développé répond également à ce critère en ce sens où il propose de voir la relation conflictuelle comme une dynamique interactive circulaire dans laquelle les comportements des individus sont vus à la fois comme stimulus et réponses aux comportements de l'autre. Il propose également des pistes d'intervention permettant d'identifier comment s'est cristallisée la relation dans un mode d'interaction précis tout comme il suggère des pistes d'action pour modifier le système relationnel conflictuel.

En troisième lieu, un modèle qui tient compte de la complexité inhérente aux situations de conflits devrait considérer la réalité comme étant construite et interprétée à partir de la perception des individus qui y prennent part. En ce sens, le modèle développé accorde une grande importance aux interventions sur la perception. Plus spécifiquement, il propose d'agir tant au niveau de l'identification de celle-ci qu'au niveau de sa modification. De même, les propositions inhérentes aux pistes d'action suggérées s'intéressent aux cadres de références, ainsi qu'aux modes et moyens de perception de la réalité. En ce sens, le modèle répond également à ce critère de vision complexe d'un conflit.

En quatrième lieu, un modèle qui tient compte de la complexité a recours à d'autres formes de représentation de la réalité que celles qui sont généralement utilisées. En ce sens, les propositions qui découlent des pistes d'intervention suggérées dans le modèle encouragent la représentation et l'expression d'une réalité à partir d'autre chose que de la logique et du discours de la raison. Ainsi, il met de l'avant l'utilisation de métaphores, d'objets, voire même le recours à l'imaginaire, qui sont autant de méthodes « non-traditionnelles », permettant une représentation plus complexe et donc plus représentative de la réalité. Il serait donc intéressant dans les recherches futures de voir comment ces méthodes plus marginales pourraient être davantage mises de l'avant.

En cinquième lieu, un modèle d'intervention qui tient compte de la complexité exige d'accorder une importance particulière au contexte dans lequel s'imbrique le conflit, voire les lieux, les objets, les événements, les connaissances ou autres choses qui influencent la situation. Or, tel qu'il a été souligné précédemment, le modèle qui a émergé de nos recherches présente une importante déficience au niveau des pistes d'intervention relatives au contexte. Cet aspect du modèle met en exergue, ce qui à notre avis, représente la plus importante lacune des pratiques actuelles pour prendre en compte la complexité inhérente aux conflits relationnels. Ainsi, dans des recherches subséquentes, les propositions d'intervention qui relèvent de la sphère contextuelle du modèle devraient être davantage développées.

En sixième lieu, une autre lacune mise en évidence par le modèle concerne le fait qu'il mette la priorité sur certains éléments de conflit au détriment des autres. Par là, nous entendons que de considérer un phénomène comme complexe, invite à le voir comme étant unique et singulier. Ainsi, dans un conflit donné, il est possible que l'élément pouvoir soit central dans la situation, bien que le modèle suggère implicitement d'y porter moins d'attention. Par conséquent, nous croyons qu'il est impératif de travailler au développement de nouvelles propositions d'intervention si on veut effectivement prendre en compte la complexité inhérente aux situations de conflits relationnels.

En somme, parce qu'il propose de poser un regard complexe sur le conflit en multipliant les points d'attention et les axes d'intervention; parce qu'il voit le conflit sous l'angle d'une totalité en le considérant comme étant des individus en relation dans un contexte donné et qu'il considère le conflit comme un système d'interaction dans lequel s'est instaurée une dynamique relationnelle qui est régie par des mécanismes d'interaction de nature circulaire; parce qu'il accorde beaucoup d'importance aux modes et moyens de perception de la réalité et qu'il encourage le recours à des formes de représentation de la réalité moins traditionnelles, ce modèle permet de poser un regard plus complexe sur le phénomène. Il serait toutefois nécessaire de poursuivre les recherches afin de procéder à l'enrichissement des propositions d'intervention, notamment au plan contextuel.

5.4 Apports et limites du modèle

Outre une plus grande prise en compte de la complexité, le modèle proposé offre des pistes d'intervention accessibles, concrètes et utilisables dans la pratique. Il offre également la possibilité de poser un regard plus global sur le phénomène en permettant de le voir sous différents angles et donc d'appréhender son dénouement de manière plus complète. Sa conception invite également à une intervention de type non linéaire. En d'autres termes, aucune hiérarchie d'étapes n'est suggérée. Il laisse donc libre cours aux gestionnaires de l'adapter aux besoins spécifiques du conflit à dénouer.

Il constitue ainsi une nouvelle ressource pour les gestionnaires appelés à intervenir sur les conflits, en plus de représenter une base de travail intéressante pour les recherches futures en matière de gestion des conflits relationnels.

En ce qui a trait à ses limites, tel qu'il a été évoqué précédemment, s'il permet d'identifier des pistes de travail, il ne propose pas de nouvelles propositions d'intervention. Il reflète celles qui se font. Le modèle a également un autre défaut issu de ses qualités. Il ne propose aucune hiérarchie d'étapes à suivre pour dénouer la situation, ce qui peut rendre la tâche plus ardue aux gestionnaires inexpérimentés par rapport au déroulement de l'intervention à faire. Toutefois, intégrer des modèles de ce genre, qui sont non clairement prescriptifs et linéaires, dans la formation des gestionnaires, pourrait contribuer à faire avancer la réflexion en ce qui a trait à la façon de concevoir les systèmes humains et donc à participer au développement d'une pensée qui se distancie un peu plus de la linéarité et se rapproche de la complexité.

CONCLUSION

Le souci de contribuer à l'harmonie des relations entre les individus qui constituent le cœur des organisations nous a poussés à nous interroger sur les pratiques en matière de gestion de conflits relationnels. Ces phénomènes, présents partout où des humains se trouvent en interaction, représentent un défi substantiel pour les organisations. Le contexte actuel dans lequel baignent ces dernières – crise économique, diversité de la main d'œuvre, augmentation du niveau d'éducation des salariés, complexification du travail, etc. – contribue à faire accroître les possibilités d'émergence de conflits relationnels en milieu de travail.

Si le nombre de sources de conflits en milieu organisationnel est en effervescence, il importe de faire de la gestion de ces conflits, une préoccupation d'actualité. Parce que ces derniers ont des impacts majeurs tant sur les organisations que sur les individus qui les composent, nous croyions qu'une réflexion sur le sujet était nécessaire. De fait, représentant la troisième plus importante source de stress en milieu de travail (Brun et *al.*, 2003), les conflits créent au niveau des travailleurs de l'insatisfaction à l'égard de l'emploi, contribuent à diminuer leur niveau d'engagement envers leur groupe de travail et leur organisation, tout comme ils sont à l'origine de divers symptômes somatiques. Au niveau de l'organisation, les conflits ont également d'importants impacts négatifs. Entre autres, ces derniers seraient à l'origine d'un taux de roulement et d'absentéisme élevé au niveau des travailleurs, générant par le fait même d'importants coûts pour les organisations.

À cet égard, le manque de formation des gestionnaires appelés à intervenir dans ces situations, serait l'un des principaux problèmes à l'origine des difficultés qu'ont les

organisations à faire face aux conflits relationnels qui surviennent dans leur environnement. De fait, l'étude des programmes d'éducation dans les domaines de la gestion qui sont offerts dans les universités québécoises démontre qu'il y a peu de temps et d'efforts qui sont investis dans la formation à la gestion de conflits. La formation des gestionnaires, fondée sur une manière de penser axée sur l'objectivité et la linéarité serait également en cause dans la difficulté qu'ils ont d'appréhender les phénomènes complexes comme c'est le cas pour les conflits relationnels.

En d'autres termes, la formation à la gestion des conflits offerte aux gestionnaires est limitée. Cela nous a donc amenées à vouloir développer une ressource qui permettrait de les outiller davantage à l'intervention sur les phénomènes de conflits caractérisés par une importante complexité. Avec la réalisation de ce mémoire, nous espérons contribuer à légitimer la nécessité d'avoir recours à des méthodes communicationnelles de gestion de conflits alternatives qui s'inscrivent hors de la vision mécaniste du monde.

Ainsi, l'objectif de cette recherche était d'identifier et de synthétiser les propositions d'intervention suggérées dans les ouvrages de référence sur le sujet, afin de contribuer au développement d'un nouveau modèle de gestion de conflits qui tienne compte de la complexité du phénomène et qui offre des pistes d'intervention concrètes et utilisables pour les gestionnaires. La question de recherche qui a guidé notre processus était : quelles sont les pistes d'intervention intrinsèques aux propositions suggérées dans la documentation scientifique et professionnelle pour dénouer les conflits relationnels, qui pourraient être intégrées dans un modèle communicationnel d'intervention qui tiendrait compte de la complexité humaine et pourraient être enseignées aux gestionnaires – actuels ou futurs —?

À cet égard, une première revue de la documentation nous a permis d'identifier un certain nombre d'éléments qui interviennent dans la plupart des conflits relationnels. Nous avons ensuite constaté que ces éléments pouvaient tous être regroupés sous trois grandes sphères soit les sphères personnelle, relationnelle et contextuelle. Ce constat a mené à

l'élaboration d'une première ébauche d'un modèle de gestion de conflits à trois sphères d'intervention.

C'est donc à partir de ce modèle synthétique qu'ont été déterminées les questions spécifiques de recherche. Plus précisément, le but était d'identifier et de synthétiser les propositions d'intervention suggérées pour intervenir sur chacun des éléments contenus dans le modèle, cela afin d'en dégager des pistes d'intervention spécifiques à chacun de ces derniers.

Pour ce faire, une recherche qualitative d'analyse de contenu comme méthode de collecte de données a été effectuée. L'échantillon d'ouvrages de référence était constitué de quinze ouvrages sur le sujet préalablement sélectionnés par des experts en matière de gestion de conflits provenant des domaines de la communication, de la psychologie, de la gestion et de la psychosociologie. Chacun de ces ouvrages a été passé en revue et a permis d'identifier un total de 102 propositions d'intervention.

Ensuite, l'analyse de ces propositions a conduit à une synthèse des données qui elle, a permis d'opérer des fusions entre certains éléments du modèle. L'analyse des données a également permis d'identifier des pistes d'intervention sur chacun des éléments contenus dans le modèle. Nous avons ensuite procédé à une réorganisation de ce dernier afin de démontrer ce à quoi ressemblerait une version de ce modèle qui soit représentative de la réalité actuelle de ce qui se fait en matière de gestion de conflits.

Cette réorganisation du modèle a mené au constat qu'il y avait parfois un décalage entre les modèles de compréhension théorique d'un conflit et les propositions d'intervention pratiques suggérées pour intervenir dans ces derniers. Par exemple, en théorie, l'aspect relationnel du conflit est mis de l'avant alors qu'en pratique, l'accent est davantage mis sur des interventions au niveau des aspects de nature individuelle. Dans le même ordre d'idée, la documentation suggère qu'il y ait de nombreuses sources de conflit qui soient directement imputables au contexte organisationnel alors qu'en pratique, les propositions

d'intervention spécifiques au contexte sont quasi inexistantes. Il en va de même pour les éléments du modèle qui concernent le pouvoir, les éléments déclencheurs et les éléments freins qui interviennent dans les conflits relationnels. Plus précisément, les écrits sur le sujet suggèrent que ces éléments sont présents dans tous les conflits ou encore qu'ils soient parfois centraux. Pourtant, des 102 propositions analysées, seulement une à deux propositions ont été respectivement identifiées pour intervenir sur chacun de ces éléments. Il y a donc, à certains égards, un décalage entre les modèles théoriques et les outils pratiques qui ont été développés au cours des années.

Suite à ces constats, nous croyons que dans les recherches qui suivront celle-ci, il serait pertinent de s'intéresser aux impacts qui découlent de la sous-représentation des sphères relationnelle et contextuelle au profit de la sphère personnelle. Est-ce que cette sphère est mise de l'avant parce que c'est ce qui permet d'obtenir les meilleurs résultats? Ou est-ce parce que c'est une voie facile étant donné qu'elle est fréquemment empruntée? Est-ce que le fait de mettre davantage l'accent sur la relation serait plus bénéfique au niveau des retombées d'une intervention? Est-ce que la sphère contextuelle négligée dans les ouvrages de gestion de conflits ne mériterait pas d'être davantage développée? De plus, élaborer des pistes d'intervention destinées à agir au niveau des éléments reliés au pouvoir, aux événements déclencheurs et aux éléments freins pourrait être profitable pour compléter le modèle. Ce sont ainsi quelques pistes de recherche qui mériteraient d'être explorées dans un futur rapproché.

Dans un autre ordre d'idée, étant donné le désir de développer un modèle qui tienne compte de la complexité d'un conflit, la mise en relation de ce dernier avec les écrits sur le sujet a été faite. À cet égard, nous en sommes venues à la conclusion que bien que le modèle vise à mieux prendre en compte la complexité du phénomène que ne le font la plupart des autres modèles d'intervention existants, il présente encore des déficiences à ce niveau étant donné qu'il est en grande partie le reflet de la réalité actuelle de ce qui se fait en matière de gestion de conflits.

Ainsi, le modèle proposé permet de tenir davantage compte de la complexité en raison de la vision d'ensemble qu'il pose sur le conflit, de la multiplicité des points d'attention et des angles d'approche qu'il suggère, de la vision dynamique et systémique de la relation conflictuelle qu'il propose, de l'importance qu'il accorde aux modes de perception de la réalité et au recours à d'autres formes de représentation non traditionnelles de celle-ci.

Toutefois, la principale lacune du modèle en lien avec sa capacité à prendre en compte la complexité, réside dans sa déficience au niveau des ressources qu'il offre pour intervenir sur la sphère contextuelle. À cet égard, tel qu'il a été mentionné précédemment, d'autres recherches seraient nécessaires pour enrichir et bonifier ce modèle.

En somme, cette recherche a permis de développer un modèle qui permet d'appréhender de plus près la complexité d'un conflit que ne le font les autres modèles actuellement disponibles à cet effet. Bien qu'il soit incomplet, notamment au niveau de la prise en compte de la sphère contextuelle, il a toutefois l'avantage de poser un regard complet sur la situation, et de s'inscrire dans une visée d'intervention de type non linéaire. Toutefois, dans la mesure même où il s'inscrit dans une logique non linéaire, il ne présente aucune « recette » d'étapes à suivre pour le dénouement de la situation. Il peut s'avérer compliqué pour un gestionnaire inexpérimenté de planifier le déroulement d'une intervention à l'aide de ce modèle même s'il présente des pistes d'intervention concrètes et accessibles pour dénouer ce type de situation.

En somme, malgré ses quelques limites, nous espérons que ce modèle puisse contribuer à l'avancement de la réflexion en ce qui a trait à la nécessité de développer d'autres types de ressources plus adaptées à l'intervention sur les systèmes humains qui se démarquent par leur complexité. Nous espérons également que ce modèle inspire d'autres chercheurs à continuer le travail afin de le bonifier et ainsi à pallier ses différentes lacunes.

ANNEXE A

COURS OFFERTS EN GESTION DE CONFLITS DANS LES UNIVERSITÉS
QUÉBÉCOISES

HEC	Baccalauréat en administration des affaires (spécialisation en gestion des R.H)	1 cours non obligatoire : Gestion des conflits organisationnels
	Baccalauréat en administration des affaires (spécialisation en management)	Aucun cours
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL	Baccalauréat en administration (concentration en gestion des R.H)	1 cours non obligatoire : Conflit et violence dans les organisations.
	Baccalauréat en gestion publique	Aucun cours
	Baccalauréat en gestion des ressources humaines	1 cours non obligatoire : Conflit et violence dans les organisations.
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS	Baccalauréat en relations industrielles et en ressources humaines	Aucun cours
UNIVERSITÉ LAVAL	Baccalauréat en administration des affaires (concentration mineure en gestion des RH)	Aucun cours (sauf gestion des relations de travail)
	Baccalauréat en administration des affaires (concentration majeure en management)	Aucun cours (sauf gestion des relations de travail)
	Baccalauréat en relations industrielles	Aucun cours
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL	Baccalauréat en relations industrielles	Aucun cours
UNIVERSITÉ MC GILL	Baccalauréat en commerce/ programme de management général avec concentration en « Labour-management Relations»	Aucun cours
	Baccalauréat en commerce/ programme de management général avec concentration en comportement organisationnel.	1 cours non obligatoire : Negotiation and Conflict Resolution
UNIVERSITÉ CONCORDIA	Baccalauréat en administration Concentration majeure/mineure en management	1 cours non obligatoire : Negotiation and Conflict Resolution
	Baccalauréat en administration Concentration majeure/mineure en gestion des R.H	1 cours non obligatoire : Negotiation and Conflict Resolution

ANNEXE B

LISTE DES OUVRAGES RECOMMANDÉS POUR LA COLLECTE DE DONNÉES

Ouvrages retenus

1. Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris : Éditions du Seuil.
2. Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. *Comment réussir une négociation*. Paris : Éditions du Seuil.
3. Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron Mc William et Al Switzler. 2005. *Crucial confrontations : Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behaviour*. New York : Mc Graw-Hill.
4. Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.
5. Barrett, Frank J. et David L. Cooperrider. 1990. « Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, no.3, p. 219-239.
6. O'Hanlon, Bill et Sandy Beadle. 1997. *Guide du thérapeute au pays du possible : Méthode de la Thérapie du Possible*. Coll. « Le Germe », Bruxelles : Éditions SATAS.
7. Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change*. Fireside : New York.
8. Winslade, John et Gerald Monk. 2001. *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
9. Harper, Gary. 2004. *The Joy of Conflict Resolution*. Colombie-Britannique : New Society Publisher.
10. Beaulieu, Danie. 2006. *Thérapie d'impact*. Lac Beauport (Qué.) : Impact Éditions.

11. Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. *Crucial Conversations : Tools for Talking when Stakes Are High*. New York : Mc Graw-Hill.

Ouvrages non retenus

12. Arnett, Ronald C. et Pat Arneron. 1999. *Dialogic civility in a cynical age*. New York : State University of New-York Press. (Ne répondait pas au critère 1).
13. James, Murielle et Dorothy Jongeward. 1996. *Naître gagnant : L'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne*. Paris : InterEditions. (Ne répondait pas au critère 2).
14. Lipsky, David B, Ronald L. Seeber et Richard D.Fincher. 2003. *Emerging systems for managing workplace conflict: lessons from American corporations for managers*. S.l.: Hardback. (Ne répondait pas au critère 3).
15. Thomas, Kenneth W. 1992. «Conflict and Conflict Management: Reflections and Update». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 265-274. (Ne répondait pas au critère 1).

ANNEXE C

GRILLE DE LECTURE POUR LA COLLECTE DE DONNÉES

Proposition d'intervention :**Ouvrage de référence :****Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle** ☐

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☐**Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui** ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

ANNEXE D

PROPOSITIONS D'INTERVENTIONS RECENSÉES

Proposition d'intervention : L'attitude de conciliation (F1)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'inviter les protagonistes à ne pas opter pour une seule version de l'histoire, mais d'adopter les deux versions. Cela consiste à éviter de chercher à accepter ou à rejeter l'histoire de la partie adverse, mais d'essayer seulement de la comprendre. L'attitude conciliatrice repose sur la supposition qu'une personne peut se sentir blessée ou furieuse ET que l'autre partie est susceptible de ressentir la même chose; qu'une personne a fait un acte stupide ET que l'autre y a contribué. Cette attitude accorde une place à partir de laquelle on peut affirmer ses opinions et ses sentiments avec force, sans avoir à contredire ceux de l'autre. En somme, c'est introduire le ET dans son discours. (p.64-65)
Ex: Je romps avec toi parce que c'est la décision qui me convient en ce moment parce que ... ET je comprends que cela te blesse énormément.

Proposition d'intervention : Faire la distinction entre l'intention et l'impact (F2)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et <u>pattern comportementaux problématiques</u> .	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Repose sur le principe qu'on déduit souvent les intentions de l'autre en mesurant l'impact de ses actions sur nous .

Il faut donc apprendre aux individus à séparer l'intention de l'impact, c'est-à-dire à reconnaître qu'il existe une différence entre les répercussions entraînées par l'attitude d'une personne et ses intentions. Pour ce faire on peut inviter une personne à se questionner ainsi: 1) action: qu'est-ce qui a été dit ou fait par l'autre ? 2) répercussions: quel a été l'impact de ses actes sur moi? 3. suppositions: sur la base de cet impact, quelle conclusion suis-je en train de tirer à propos des intentions de l'autre?

Ensuite, il faut inviter la personne à s'exprimer sur ce qu'elle ressent et l'amener à interroger l'autre sur ses intentions, c'est-à-dire lui raconter ce qu'elle a fait, lui dire ce qui a été ressenti et expliquer la manière dont on a perçu son intention (doit être présenté comme une hypothèse qu'on cherche à vérifier).

Proposition d'intervention : Établir le schéma des responsabilités partagées (F3)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Pour déterminer la responsabilité partagée, il s'agit d'amener les protagonistes à se poser les questions suivantes: comment avons-nous contribué tous les deux à la situation actuelle? et maintenant que nous avons compris que nous avons participé conjointement au problème, comment pouvons-nous changer la situation? Cela sert à déterminer ce qui s'est réellement passé, cerner la manière dont chacun a contribué au problème et à l'enchaînement des réactions: quelle est la responsabilité de l'autre? Quelle est ma responsabilité? Qui d'autre est impliqué? Le fait de travailler sur le système d'interaction créé par les deux protagonistes permet de voir ce que chacun doit faire pour éviter ou changer l'engrenage à l'avenir.

Proposition d'intervention : L'inversion des rôles (F4)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'inviter la personne à se poser la question suivante: en quoi les autres pensent-ils que je participe au problème?
La personne doit répondre en utilisant la formule suivante: je fais ceci, je fais cela... Le but est d'apprendre à se regarder dans les yeux d'autrui pour aider la personne à discerner ce qu'elle fait pour perpétuer le système.

Proposition d'intervention : Prendre la position de l'observateur (F5)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'inviter la personne à prendre une certaine distance et à étudier le problème comme si elle y était extérieure: comment décrit-elle le rôle de chacun? Si la personne a de la difficulté à se sortir de sa peau, elle peut demander à un proche, qui connaît la situation, de le faire pour elle.

Proposition d'intervention : Amener les individus à assumer leurs responsabilités le plus tôt possible (F6)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Lorsque chacun assume ses torts, c'est l'une des meilleures façons de se montrer mutuellement qu'il n'y a pas de recherche de coupables. De plus, en assumant sa participation dès le départ, cela empêche la tierce partie de s'en servir comme d'un bouclier pour nier ses propres responsabilités.

Proposition d'intervention : Aider les individus à comprendre leurs responsabilités mutuelles (F7)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'inviter la personne à expliciter ses observations et ses arguments en indiquant le plus précisément possible ce que l'autre a dit ou fait qui a provoqué la réaction.

Ensuite, on invite la personne à expliquer à l'autre ce qu'elle souhaite qu'il fasse différemment. Elle doit lui indiquer en quoi il devrait changer son comportement à l'avenir et lui expliquer comment cela l'aiderait, elle-même, à réagir différemment. En demandant à l'autre de modifier sa participation, la personne contribue à changer la sienne et cela peut être un puissant moyen de discerner ce qu'il a fait pour créer et perpétuer le problème.

Proposition d'intervention : Explorer l'empreinte émotionnelle (F8)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

L'incapacité de reconnaître ses sentiments et d'en discuter complique de nombreuses discussions difficiles. Chaque personne dispose d'une "empreinte émotionnelle" spécifique qui détermine ce qu'il lui paraît légitime ou non d'exprimer. Il faut donc inviter la personne à repenser à son enfance et à s'interroger sur les questions suivantes: comment ma famille gérait-elle les sentiments? Lesquels étaient facilement admis? Lesquels étaient réprimés? Quel rôle avez-vous joué dans la vie affective de vos proches? Quelles émotions trouvez-vous normal de reconnaître et d'énoncer aujourd'hui, et de qui acceptez-vous qu'elles proviennent? Même si cette empreinte comporte des thèmes communs, elle se présentera sous un jour différent selon les relations entretenues. Il peut donc être utile d'explorer les contours de cette empreinte dans une palette de relations afin de mieux savoir ce que la personne ressent et pourquoi.

Proposition d'intervention : Trouver l'enchevêtrement des émotions derrière les étiquettes (F9)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Parfois en dessous d'une étiquette comme par exemple " la colère", se trouve une panoplie d'autres émotions. En encourageant la personne à analyser ce qu'elle éprouve en même temps que la colère par exemple, on ouvre de nouveaux horizons, car la reconnaissance d'émotions complexes peut déclencher une prise de conscience. Pour découvrir ce qui se cache sous les étiquettes, on peut interroger la personne de la façon suivante: que lui diriez-vous si vous pouviez lui dire tout ce que vous avez sur le cœur, sans que cela prête à conséquence? Peu importe si les réponses sont rationnelles, exactes ou légitimes, l'important c'est de savoir qu'elles existent.

Proposition d'intervention : Repérez les sentiments qui rôdent sous les interprétations, les jugements et les accusations (F10).

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'aider la personne à s'exprimer en termes d'affirmation de ses sentiments plutôt qu'en fonction des jugements, interprétations et accusations qu'elle porte à l'autre. En d'autres termes, c'est l'aider à faire la distinction entre jugements et affirmation de ses sentiments. Ex: Tu es peu attentive à moi VS je me sens délaissée quand tu fais ...

Proposition d'intervention : Négocier avec les sentiments (F11)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Les affects reposent sur les perceptions et celles-ci sont négociables. Négocier avec les sentiments signifie d'aider les individus à reconnaître que les sentiments répondent et se conforment aux pensées, voire à l'histoire qu'on se raconte à propos de la situation. Il faut donc aider la personne à modifier ses idées, afin de transformer ses sentiments. Cela se fait en 3 étapes: 1) il faut inviter la personne à étudier sa propre histoire (quel est le récit qu'elle fait qui donne lieu à ce qu'elle éprouve? Quels éléments ont été omis du discours? Quel serait le récit de l'interlocuteur? 2) Ensuite, il faut inviter la personne à réfléchir sur la manière dont elle interprète les intentions de la partie adverse: les sentiments reposent-ils sur une vision non vérifiée de ses motivations? A-t-il pu agir non intentionnellement? Comment cette interprétation affecte-t-elle les émotions ressenties? Qu'est-ce qui a motivé la personne elle-même? Quelles répercussions ses actions ont-elles pu avoir sur l'interlocuteur? Comment cela change-t-il les impressions forgées? 3) Étudier les responsabilités partagées: comment avons-nous contribué au problème? Peut-on décrire l'influence de l'autre sans le juger? la personne peut-elle être consciente de la manière dont ses actions se sont conjuguées pour attiser le conflit? En quoi cela modifie-t-il ses émotions?. En somme, aborder ouvertement ces questions dans un esprit d'équité permettra aux émotions de commencer à évoluer.

Proposition d'intervention : Décrire précisément les sentiments (F12)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il faut d'abord inviter la personne à raccorder les sentiments à la réalité du problème. Pour ce faire, elle doit 1) se rappeler que les sentiments sont importants, surtout s'ils constituent le cœur du problème; 2) il faut inviter la personne à exprimer la palette de ses sentiments, ce qui permettra de déboucher sur une compréhension accrue et sur un engagement plus profond et finalement 3) inviter la personne à partager plutôt qu'à juger. Pour ce faire, on doit exprimer les émotions sans émettre de jugements, d'interprétations ou d'accusations, ne pas monopoliser l'attention et utiliser la formule-clé "je me sens..."

Proposition d'intervention : L'ancrage de l'identité: s'interroger sur les enjeux (F13)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Étape 1: Aider la personne à prendre conscience de ce qui déclenche un séisme identitaire chez elle, c'est-à-dire d'identifier les points sensibles. On peut lui demander: si elle peut identifier des patterns qui tendent à la déséquilibrer au cours d'une discussion difficile et si oui, lesquels et pourquoi; à quels moments se sent-elle menacée; quelle est la signification de cette remarque pour la personne?

Étape 2 : Aider la personne à étoffer son identité en optant pour la conciliation. Une fois les aspects de l'identité qui comptent le plus pour la personne et les points les plus vulnérables déterminés, on peut dresser un tableau plus clair à propos de la "vérité" qui concerne la personne. Cela permet de rendre compte des bons comportements, des attitudes erronées, des intentions nobles et des choix judicieux ou déraisonnables qui ont été faits dans la vie de la personne.

Proposition d'intervention : Imaginer que trois mois ou trois ans ont passé (F14)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Parce qu'il est parfois difficile de prendre des distances avec soi quand on ne se sent pas au meilleur de soi-même, il peut être utile d'inviter la personne à se projeter dans l'avenir pour susciter un élan. On peut lui poser la question suivante: pensez à ce que vous ressentirez d'ici 3 ans en repensant à cette situation, qu'aurez-vous tiré de cette expérience? comment jugerez-vous l'avoir gérée? Pour vous aider à faire face à cette situation, quel avis peut vous donner celui ou celle que vous serez dans 3 ans?

Proposition d'intervention : Marquer une pause (F15)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Quand une personne se sent dépassée par les événements, on peut l'inviter à demander un délai pour réfléchir. On peut lui suggérer d'aller prendre une petite marche, d'aller prendre de l'air, de passer quelques minutes à méditer sur la manière dont son jugement a été remis en cause etc. On peut aussi l'inviter à réfléchir à savoir en quoi la parole de l'autre est vraie, à vérifier s'il n'y a pas une exagération de sa part, à penser à ce qui pourrait survenir de pire et comment faire pour renverser la conversation si cela arrive.

Proposition d'intervention : Apprendre aux individus à parler sans détours (F16)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Pour apprendre aux individus à parler sans détours, on peut leur demander de:

1. commencer par ce qui compte le plus: décrire le cœur du problème, tel qu'il se présente à leurs yeux.
2. dire ce qu'ils ont l'intention de dire (ne pas forcer l'autre à le deviner). Cela signifie de ne pas essayer de faire passer un message par le biais d'une farce, de questions, d'allusions détournées ou de mimiques ET de ne pas édulcorer le message c'est-à-dire communiquer par sous-entendus et essayer d'adoucir un message en l'exprimant par des allusions et des questions qui contiennent la réponse.
3. ne pas simplifier le récit: dire "moi, je" et ajouter des éléments d'information.

Proposition d'intervention : Raconter clairement son histoire (F17)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Inviter les individus à:

1. ne pas présenter leurs conclusions comme étant des vérités, c'est-à-dire à marquer une distinction entre les opinions et les faits pour éviter de susciter des réactions de défense et des conflits inutiles.
2. dire d'où viennent leurs conclusions en les partageant comme étant des opinions et non comme des vérités et à décrire ensuite ce qui sous-tend ces conclusions, voire les informations détenues et la manière dont la personne les interprète.
3. ne pas abuser des "jamais" "toujours" et à donner à l'autre la possibilité de changer . Si tel est le cas, c'est que ces mots invitent au débat sur la fréquence et ils empêchent au lieu d'encourager l'autre à envisager un changement.

Proposition d'intervention : Demander à l'autre personne d'expliquer en quoi son point de vue diffère de celui de l'autre (F18).

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input checked="" type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Une fois qu'une personne a clairement expliqué son histoire, il s'agit de demander à l'autre partie en quoi elle voit les choses sous un autre angle. Le fait de s'informer en quoi son histoire diffère plutôt que de lui demander d'approuver ou non l'histoire précédente donne plus de chance de découvrir la véritable réaction de cette personne.

Proposition d'intervention : Recadrage (recentrage) (F19)

Ouvrage de référence : Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. Comment mener les discussions difficiles. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à prendre l'essence de ce que dit une personne et à la traduire en concepts plus fructueux. Permet de transformer des affirmations inutiles en affirmations utiles.

Les choses qui peuvent être recadrées:

1. Vérités recadrées en histoires différentes
2. Accusations recadrées en intentions et impacts
3. Blâmes recadrés en responsabilités partagées
4. Jugements et généralisations recadrés en sentiments
5. Qu'est-ce qui ne va pas chez toi? recadré en qu'est-ce qui se passe pour toi?

Proposition d'intervention: Se mettre dans la peau de l'adversaire (F20)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. Comment réussir une négociation. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il n'est pas suffisant de reconnaître que son adversaire voit les choses différemment. Si on veut avoir une quelconque influence sur lui on doit aussi arriver à savoir - comme si on était à l'intérieur de sa tête- où ses idées le mènent ainsi que le degré de sa conviction. Il faut donc prendre l'habitude de suspendre tout jugement le temps nécessaire pour s'imprégner de ses idées, car ce dernier y croit probablement aussi fermement que soi.

Proposition d'intervention: Faire la distinction entre la personne et les faits (F21)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. Comment réussir une négociation. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☒

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Quand on fait le point sur une situation, il s'agit de marquer une distinction entre les faits et la personne à laquelle on s'adresse.

Proposition d'intervention: Reconnaître et comprendre ses propres sentiments et ceux des autres (F22)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. *Comment réussir une négociation*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Inviter les personnes à s'observer durant l'intervention. Si elles ressentent quelque sentiment que ce soit, les amener à écouter attentivement leur vis-à-vis en se demandant ce que ce dernier peut ressentir de son côté. On peut aussi les inviter à noter ce qu'elles ressentent, puis ce qu'elles voudraient ressentir. L'étape suivante consiste à se demander ce qui est à l'origine de ces émotions.

Proposition d'intervention: Expliciter les sentiments présents (F23)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. Comment réussir une négociation. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'aborder sans hésitation les questions affectives. En exprimant ses propres sentiments ou en écoutant ceux de l'autre, on en fait un sujet de discussion. Cela permet de souligner la gravité du litige et d'entamer une "négociation" dans un climat plus "actif" que "réactif".

Proposition d'intervention: Inviter les individus à parler de soi et non de l'autre (F24)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. Comment réussir une négociation. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Cela tient du principe qu'il vaut mieux expliquer ce que la personne éprouve elle-même au lieu de se lancer dans des critiques interminables sur les motivations et les intentions de l'adversaire, voire raconter le "pourquoi" et le "comment" de ses actes. Cela évite de provoquer chez l'autre une réaction de défense qui l'empêche de recevoir le message.

Proposition d'intervention: Viser une conciliation des intérêts et non des positions (F25)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. *Comment réussir une négociation*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input checked="" type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'abord de faire la distinction entre les intérêts (moteur silencieux de l'action) et les positions (manifestation des intérêts), car il vaut mieux concilier des intérêts plutôt que de chercher des compromis sur des positions. Une fois les préoccupations communes et les différents soucis bien pesés, la question à résoudre paraîtra moins difficile à régler.

Proposition d'intervention: Ramener les attaques personnelles aux questions de fond (F26)

Ouvrage de référence : Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. *Comment réussir une négociation*. Paris: Éditions du Seuil.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'écouter et de manifester que l'on comprend ce que dit l'adversaire et lorsqu'il a terminé, il faut reprendre les attaques personnelles contenues dans le discours et les ramener vers la question même liée au problème.

Ex: Vous dites que la grève démontre le peu d'attention des enseignants pour les enfants, je comprends votre souci. D'autant plus que c'est aussi le nôtre. Ce qui est en jeu, c'est l'éducation de nos élèves et voilà pourquoi nous désirons que cette grève se termine. Que pensez-vous que nous puissions faire pour régler le conflit dans les meilleurs délais?

Proposition d'intervention : Déterminer ce sur quoi il faut confronter (F27)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2005. Crucial confrontations: Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behavior. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

1. Il s'agit de penser CPR: Contenu, Pattern, Relation. La première fois que le problème apparaît il faut parler du contenu, la deuxième fois du pattern (ce qui arrive tout le temps) et la troisième fois de la relation (ce qui arrive entre vous).
2. Ensuite, il faut déployer la liste des problèmes possibles en considérant les conséquences et les intentions et en les distinguant..
3. Finalement, choisir dans la liste des problèmes ce qu'il est prioritaire de confronter en interrogeant sur ce que la personne veut pour soi, pour l'autre et pour la relation. Il faut poser la question suivante: quel est le vrai problème ou celui qui est le plus important?

Proposition d'intervention : Retracer un pattern à l'action (F28)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2005. Crucial confrontations: Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behavior. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

1. Interroger sur ce qui a été vu et entendu provenant de l'autre protagoniste.
2. Identifier l'histoire que la personne se raconte pour expliquer le pourquoi des agissements de l'autre.
3. Déterminer comment la personne se sent; quelles sont les émotions ressenties en fonction de l'histoire qu'elle se raconte.
4. Déterminer la façon d'agir de la personne; comment ses émotions la conduisent à faire certaines actions.

Proposition d'intervention : Élargir sa réflexion sur les intentions de l'autre (F29)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2005. Crucial confrontations: Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behavior. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☒

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Plutôt que de se demander "quel est le problème de cette personne?" on apprend à l'individu à se questionner différemment. On l'invite à se demander: pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et décente voudrait faire ça? Quelles sont les autres sources d'influence qui agissent sur cette personne? Qu'est-ce qui l'amène à faire cela?

Proposition d'intervention : Partager son raisonnement à l'action avec l'autre.(F30)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2005. Crucial confrontations: Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behavior. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

1. Il s'agit d'inviter les individus à débiter par une description des faits qui se sont produits de manière très objective et en restant le plus extérieur possible à la situation. Il s'agit donc d'expliquer le quoi et non le pourquoi . Pour recueillir les faits, on questionne pour obtenir des détails sur les étiquettes utilisées. (Ex:" il est arrogant" ! Qu'est-ce qu'il a dit ou fait qui vous fait penser cela?)
2. Ensuite, on incite les protagonistes à partager leur histoire avec l'autre; lui présenter les conclusions qui ont été tirées par rapport aux faits présentés précédemment. Ici, il faut veiller à ce que les conclusions soient présentées comme des hypothèses et non comme des vérités.
3. Finalement, il faut terminer l'intervention avec une question dirigée à l'autre. On peut conclure en demandant par exemple: qu'est-ce qui arrive? et il faut ensuite écouter ce que l'autre a à dire.

Proposition d'intervention : Mettre l'emphase sur ce qui est vraiment désiré (F31)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter la personne à se questionner sur ce qu'elle veut vraiment. Quel but poursuit-elle, quelle est son intention, quelle est la motivation sous-jacente à son comportement. On peut demander à la personne de se poser la question suivante:

Qu'est-ce que je fais concrètement (en lien avec l'interaction)? Si j'avais à faire des suppositions sur mes motivations sous-jacentes, qu'est-ce que je dirais?

On peut aussi inviter la personne à se demander:

- Qu'est-ce que je veux vraiment pour moi? qu'est-ce que je veux pour l'autre? Qu'est-ce que je veux pour la relation? Et ensuite, comment devrais-je agir si je veux vraiment atteindre ces résultats ?

Proposition d'intervention : Rechercher la façon d'inclure le ET dans la détermination des choix (F32)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☐

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input checked="" type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

1. Inviter la personne à clarifier ce qu'elle veut vraiment (pour elle, pour l'autre, pour la relation)
2. Inviter la personne à clarifier ce qu'elle ne veut pas (c'est la clé pour formuler la question de type ET.)
3. Inviter la personne à se présenter le problème de façon plus complexe en combinant les 2 premières étapes à l'intérieur d'une question ET qui force à la recherche d'options plus créatives et plus productives.

Ex: Y a-t-il un moyen de dire à votre collègue vos réels soucis ET de ne pas l'insulter?

Proposition d'intervention : Apprendre à repérer les signaux d'alertes (F33)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter la personne à se rappeler quelques-unes des dernières conversations difficiles qu'elle a eues. Ensuite, on lui demande de porter attention aux signes qui lui ont indiqué qu'elle se trouvait dans une conversation difficile: signes physiques (estomac serré, yeux secs, etc.). Puis, amener la personne à se rappeler les émotions qui étaient présentes en elle avant qu'elle ne remarque les signaux corporels (peur, blessure, colère). D'autres signaux comportementaux peuvent également être des indices (élever la voix, pointer du doigt, devenir silencieux)

Les signaux identifiés représentent des indices importants qui signifient que la conversation devient cruciale et ils sont de bons indices pour indiquer que le cerveau de la personne commence à se désengager et qu'elle risque de ne plus aller dans le sens d'un dialogue sain. C'est signe qu'il est temps de prendre un peu de recul.

Proposition d'intervention : Identifier un objectif commun (F34)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Aider les individus à déterminer un objectif commun signifie que, dans cet objectif, les deux parties perçoivent qu'ils travaillent de pair dans la conversation, dans le sens d'un but commun, que chacun se soucie des buts, intérêts et valeurs de l'autre..

Proposition d'intervention : Identifier le but qui se cache sous une stratégie (F35)

Ouvrage de référence : Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. New-York: McGraw-Hill.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit de demander à la personne pourquoi elle veut ce pour quoi elle se "bat". Le but est d'arriver à distinguer la demande de l'objectif qui se cache sous la demande. Ensuite, il devient plus facile de concilier les demandes respectives.

Proposition d'intervention : Déterminer l'objet du conflit (F36)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit de demander aux individus de raconter quelques incidents critiques récents pour entrevoir comment se joue la dynamique de l'interaction conflictuelle. La description doit être faite à partir des faits, comportements observables et paroles dites en évitant les jugements, attributions et histoires que chacun se raconte.

Proposition d'intervention : Déterminer l'implication émotionnelle (F37)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

On peut évaluer l'importance de la composante émotionnelle en demandant aux individus de faire le point sur certaines questions. On peut demander à une personne de noter sur une échelle de 1 à 10 son implication émotionnelle.

- On peut aussi lui demander:

- quand vous êtes en présence de la personne ou que vous y pensez, est-ce qu'il vous arrive de ressentir des manifestations physiques de stress?

- est-ce qu'il vous arrive à divers moments de la journée, même en dehors du travail, de penser à cette personne ou au dernier incident?

- en sa présence, est-ce que vous perdez vos moyens et resté bloquée ou, au contraire, il vous arrive de vous emporter?

Si la réponse à ces questions est oui, il faudra d'abord maîtriser ce stress relationnel avant de passer à l'action.

Proposition d'intervention : Prescrire le symptôme: lettre de blâme (F38)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Consiste à prescrire le symptôme pour aller au-delà du blâme. Inviter la personne à mettre par écrit, sans censure et même en exagérant, toutes les raisons qu'elle a de blâmer l'autre. Elle doit écrire toutes les indécidables, les moindres indices non-verbaux qui indiquent que l'autre est le coupable et le vilain dans ce conflit. Cela permet de sortir du blâme et de mettre au jour les émotions qui habitent la personne et qui sont souvent cachées derrière des accusations. Toutefois, cette lettre n'est pas remise à l'autre personne!

Proposition d'intervention : Identifier les tentatives de solutions passées (F39)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter la personne à faire le recensement des tentatives de solution. Il s'agit de lui demander: Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à présent pour améliorer la situation?

Cela permet de voir la répétition de certains thèmes autour desquels tournent les mêmes solutions inefficaces tout en aidant à mettre au jour la dynamique de l'interaction, voire mettre en évidence que c'est parfois en faisant toujours plus de la même chose que la solution envisagée devient le problème.

Proposition d'intervention : Identifier la dynamique interactive conflictuelle (F40)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

À partir d'un incident critique, on aide les individus à déterminer comment ils se laissent prendre au jeu de l'autre et comment leurs réactions contribuent à renforcer le comportement de l'autre:

On suggère aux personnes de répondre aux questions suivantes:

Quand IL fait ou dit... JE réagis en faisant ou disant ... Cela a pour effet de ...

Quand JE fais ou dis... IL réagit en faisant ou disant... Cela a pour effet de...

Proposition d'intervention : Aider l'individu à choisir une orientation de comportement (F41)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit d'aider la personne à déterminer le type de comportement à adopter qui est le plus adapté à la situation. Quatre principales orientations de comportement sont suggérées.

Compétition: tenter d'imposer son point de vue plus ou moins directement sans tenir compte de l'autre à partir du pouvoir dont on dispose; créer des situations gagnant-perdant, avoir recours à des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins, utiliser la rivalité, former des coalitions.

À conseiller lorsque: une action doit être engagée rapidement; que la décision est urgente; qu'une mesure disciplinaire s'impose; que la personne est responsable de mettre en place un changement impopulaire; que les autres approches ont échoué; que l'enjeu se situe au niveau des finalités; que la personne doit se protéger contre des gens qui exploitent sa bonne volonté à collaborer.

Collaboration: Consiste à vouloir résoudre le conflit de manière à intégrer les façons de voir les valeurs, les attentes et les contraintes des deux parties; confronter les différences; mettre en commun les attentes, idées et valeurs; travailler conjointement à faire émerger de nouvelles pistes de solutions; considérer les problèmes et les conflits comme des défis à relever.

À conseiller lorsque: les enjeux sont importants; les intérêts individuels sont compatibles; l'apprentissage est une composante importante; le conflit porte sur les moyens et non sur les finalités ou encore lorsqu'on est disposé à y consacrer le temps nécessaire.

Évitement: Consiste à ignorer le conflit, à compter sur le passage du temps pour que le conflit disparaisse; avoir recours à des méthodes très lentes pour réprimer le conflit; faire appel à des considérations rationnelles, techniques ou procédurales pour résoudre le conflit.

À utiliser lorsque: l'enjeu est important ; qu'il y a d'autres problèmes plus urgents; que les possibilités d'atteindre son but sont faibles; que le processus de résolution de conflit causerait plus de tort que le conflit lui-même; que le degré d'émotivité est trop élevé.

Accommodement: Consiste à faire les concessions nécessaires à la réconciliation.

À utiliser lorsque: la personne se rend compte qu'elle a fait une erreur; que l'enjeu du conflit est beaucoup plus important pour l'autre que pour soi; qu'il faut bâtir un capital politique pour faire face à d'autres situations plus importantes; que la personne doit faire preuve de bonne volonté.

Proposition d'intervention : L'utilisation du message-nous (F42)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Le message-nous permet d'établir dès le départ un objectif commun.

Il s'agit d'inviter un individu à exposer brièvement la situation selon son point de vue, c'est-à-dire en termes de perceptions, d'interprétations, de valeurs et de sentiments puis ensuite de laisser à l'autre le soin d'exprimer sa version.

Ex: Je voudrais regarder avec toi la manière dont nous travaillons ensemble. J'aimerais savoir comment tu réagis à mes propositions. Moi j'ai parfois l'impression qu'elles ne t'intéressent pas.

Proposition d'intervention : L'utilisation du contraste (F43)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Lorsqu'une personne se fait attribuer des intentions qui n'ont rien à voir avec ce qu'elle visait comme objectif, il s'agit de sécuriser la relation avant de revenir au contenu en utilisant le contraste, c'est-à-dire un énoncé qui comprend deux parties, soit une positive et une négative.

Étape 1: Nier que l'intention était malicieuse (je ne veux pas)

Étape 2: Affirmer le désir de tenir compte de l'autre et clarifier l'objectif (je veux)

Proposition d'intervention : Créer un climat de communication qui diminue la défensive (F44)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Pour créer ce type de climat on doit:

Décrire plutôt qu'évaluer; se centrer sur le problème au lieu de faire des attaques personnelles; opter pour la franchise plutôt que la manipulation; choisir l'implication au lieu de l'indifférence; collaborer plutôt qu'imposer; parler au "je" plutôt qu'au "tu"; utiliser la formulation d'hypothèses plutôt que l'énonciation de vérités.

Proposition d'intervention : Gérer l'excès émotif (F45)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Pris sous l'emprise de l'émotion on peut:

1. Parler de ses émotions et exprimer comment on se sent.
2. Conclure l'échange et remettre la suite à plus tard.

Proposition d'intervention : Utiliser des comportements communicationnels appropriés (F46)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter les individus à être concis et à parler d'eux-mêmes plutôt que de l'autre et à parler pour être compris c'est-à-dire sans sous-entendus, allusions et abstractions; laisser des moments de silence pour que l'autre intègre le message. De plus, une fois le point de vue exprimé, inciter la personne à passer en mode réceptif vis-à-vis l'autre, à essayer de savoir comment ce dernier vit la situation et à demander du feed-back sur l'impact qu'ont ses paroles sur lui. Il faut aussi inviter les individus à écouter attentivement et à essayer de comprendre comment l'autre reçoit le message transmis. L'intervenant peut aussi rechercher et verbaliser les points d'accords, même s'ils sont minimes. Enseigner aux individus à ne pas attaquer l'autre protagoniste, mais plutôt de décrire l'interaction ou l'objet du conflit selon sa propre perspective et à manifester leur bonne volonté à modifier leur compréhension de la situation à partir des informations fournies par l'autre. Finalement, il faut inciter les individus à exprimer un désir sincère de voir la situation s'améliorer et faire appel aux talents et aux ressources de l'autre.

Proposition d'intervention : Déstabiliser le système (F47)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit ici de provoquer intentionnellement un certain degré d'incertitude et de confusion chez les individus en conflit. Pour ce faire, l'intervenant peut utiliser les contradictions paradoxales. La déstabilisation se fait à travers les relations de pouvoir, c'est-à-dire par le bouleversement de la répartition du pouvoir en bloquant, en dérangeant et en faisant dérailler les séquences habituelles d'interaction tout comme cela peut se faire en soutenant les personnes ayant moins de pouvoir et en restreignant l'expression de ceux qui en ont plus.

Proposition d'intervention : Recadrer (F48)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit de redéfinir la situation et le système d'interaction, voire de passer à une méta-vision de la situation dans le but de modifier le sens des rapports entre les personnes.

Cela peut se faire en modifiant le contexte conceptuel ou émotionnel d'une situation ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre qui correspond aussi bien, sinon mieux, aux faits de cette situation concrète et dont le sens, par conséquent, change complètement.

Ce peut être simplement de replacer le conflit dans une perspective relationnelle pour amener les individus à reconnaître que le problème se situe entre eux, dans la relation, et non chez l'autre.

Proposition d'intervention : Nommer les mécanismes conflictuels (F49)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Cela consiste à mettre au jour la façon dont se maintient le système conflictuel: les réactions qui le guident et assurent sa cohérence, les mécanismes circulaires d'entretien du conflit.

Le seul fait de nommer et par le fait même d'observer un modèle d'interaction conflictuel qui se répète indéfiniment dans le temps, le rend souvent moins prégnant et moins actif.

Proposition d'intervention : Faire expliciter les cadres de référence (F50)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit de mettre en lumière les cadres de pensée et les différentes hypothèses que les personnes émettent au sujet du conflit pour élargir et approfondir les significations partagées, mettre en exergue les contradictions, voire les nommer et les explorer.

Cela se fait par un questionnaire ouvert portant non pas sur les motivations profondes, mais bien sur les aspects les plus concrets, les plus ordinaires des enjeux conflictuels. L'intervenant peut aussi clarifier les sous-entendus, allusions, généralités et abstractions.

Proposition d'intervention : Contrôler l'expression des émotions (F51)

Ouvrage de référence : Cormier, Solange. 2004. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

L'intervenant doit s'assurer que les réactions affectives présentes sous le couvert de diverses rationalisations soient définies et nommées. Pour cela, il doit s'assurer de distinguer ce qui relève de l'expression nécessaire des émotions de ce qui relève de la complaisance à réactiver les émotions liées aux événements du passé. Il faut reformuler les propos de manière qu'une fois dégagés de leur charge émotive excessive, ils soient recevables. Traduire en termes modérés les affirmations catastrophiques aide aussi à contrôler les excès émotifs.

Proposition d'intervention : Utiliser le processus de la métaphore créatrice (F52)

Ouvrage de référence : Barrett, Frank J. et David L. Cooperrider. 1990. « Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, no.3, p. 219-239.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Étape 1 : Voyage au cœur de la métaphore. L'intervenant peut utiliser une métaphore littéraire ou réelle (ex: une autre organisation) en autant qu'elle soit à la fois semblable et différente du cas traité pour permettre un dépassement du cadre de référence et en créer un autre qui soit loin de la réalité passée.

Étape 2 : Poétiser le monde: L'exploration de la métaphore se fait à l'aide de l'enquête appréciative qui ne vise pas à identifier les problèmes à résoudre, mais bien à réfléchir autour d'un certain nombre de questions principales axées sur le positif. C'est analyser à travers des yeux appréciatifs (Enquête appréciative: 1. Apprécier le meilleur de ce qu'il y a 2. Envisager ce que ça pourrait être 3. Dialoguer sur ce que ça pourrait être 4. Innover: ce que ce sera).

Étape 3 : La cocreation de possibilités: Consiste à rassembler et à discuter des données recueillies, des expérimentations et attentions portées au domaine de la métaphore. Devient un lieu d'échange sur les aspirations et les perceptions de possibilités.

Étape 4 : Retour au domaine initial: Il s'agit de rediriger l'attention sur la réalité vécue, voire d'imaginer et d'envisager les plans à mettre en place et les possibilités pour eux-mêmes.

Proposition d'intervention : Utiliser des métaphores (F53)

Ouvrage de référence : Barrett, Frank J. et David L. Cooperrider. 1990. « Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception ». The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 26, no.3, p. 219-239.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Métaphore: figure rhétorique, procédé de langage qui consiste à employer un terme concret dans un contexte abstrait par substitution analogique, sans qu'il y ait d'éléments introduisant formellement une comparaison.

Principe: Invite à voir le monde d'une nouvelle façon; manière de comprendre l'inconnu en passant par le connu; agit comme une manière d'organiser les perceptions et fournit un cadre de pensée nouveau qui permet de mettre l'emphase sur certains détails et suggérer des sous-entendus restés inobservés; permet une reconstruction sémantique et cognitive; provoque de nouvelles pensées, stimule avec des perspectives novatrices et amène les gens à voir le monde sous de nouvelles perceptions qui ne sont pas accessibles d'une autre façon; permet d'appréhender une expérience en dehors du cadre de pensée habituel de quelqu'un; sert de fonction de pilotage pour les actions futures et les perceptions; invite l'expérimentation active dans des zones de rigidité; permet d'intervenir sur les habitudes défensives en évitant la confrontation.

Proposition d'intervention: Mêler acceptation et possibilité (F54)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Mêler acceptation et possibilités consiste à faire savoir aux individus que leurs souffrances, préoccupations, émotions et points de vue ont été compris et entendus tout en gardant l'ouverture sur les perspectives de changement. Consiste à :

- 1.Retourner à l'individu ce qu'il a dit et montré, mais en parlant au passé. (Ex :vous vous êtes senti versus vous vous sentez)
- 2.Retourner les affirmations générales sous forme de formulations partielles. (Ex : la plupart des choses versus toutes les choses)
- 3.Retourner toutes les prétendues vérités ou réalités comme étant des perceptions. (Ex: vous en êtes venu à penser...versus la vérité).

Proposition d'intervention: Utiliser le langage d'escalator (F55)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Vise à faire preuve d'acceptation tout en amenant les individus vers l'idée qu'un avenir meilleur est possible et qu'ils sont déjà orientés vers cet avenir. Cela consiste à introduire dans leur esprit des possibilités pour l'avenir. Pour ce faire, l'intervenant procède de la façon suivante:

- 1.Quand la personne parle du problème, il faut, en retour, lui présenter ses préoccupations comme des objectifs souhaités plutôt que comme des problèmes à résoudre. (Ex :je suis désespéré versus vous aimeriez retrouver l'espoir...)
- 2.Quand on retourne quelque chose à la personne, il faut utiliser des mots qui véhiculent l'attente que l'avenir souhaité se produira. (Ex : ça ira mieux quand vous ne vous chicanerez plus tous les jours)
- 3.Parler à la personne en utilisant des mots comme « déjà » ou « jusque là » pour suggérer que quelque part dans l'avenir, le problème va se terminer et que les choses iront mieux. (Ex : je suis incapable de...versus jusqu'ici vous n'avez pas fait ... aussi bien que vous l'auriez souhaité)

Proposition d'intervention: Avoir recours à la méthode de l'utilisation (F56)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à prendre les idées ou les comportements (compétences, symptômes, manque de réaction) amenés par la personne - aussi peu importants, bizarres ou même négatifs qu'ils semblent être- et à les utiliser pour remettre la personne en mouvement. Cela valorise ce qu'elle apporte en thérapie et permet de l'incorporer au processus de changement

Ex : individu: je ne peux pas quitter la maison, je ne fais que parler au téléphone. Intervenant: avez-vous pensé à un travail par téléphone que vous pourriez faire de la maison?

Proposition d'intervention: Avoir recours à la méthode de l'inclusion (F57)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à prendre en compte toutes les parties, objections, sentiments, aspects de la personne et préoccupations qui auraient pu être laissés de côté ou considérés comme des obstacles aux objectifs et tout ce qui aurait pu être considéré comme des opposés inconciliables. C'est l'utilisation du ET plutôt que du MAIS.

Ex : J'ai peur de x MAIS je pense Y versus vous avez peur de x ET vous pensez y.

Proposition d'intervention: Décliner les invitations à blâmer (F58)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à laisser passer sous silence les invitations de l'individu à se blâmer lui-même ou à blâmer les autres et à se centrer sur les comportements d'espoir et de possibilités. Cela tient du principe que les blâmes tendent à centrer les gens sur le passé, là où aucune action n'est possible et que de se centrer sur ce que l'on veut, ce dont on a besoin dans l'avenir et sur les résultats escomptés est plus raisonnable et plus utile.

Ex : individu: ma mère me battait... Intervenant: elle vous a maltraité? Comment, face à cette maltraitance, avez-vous trouvé le courage de partir?

Proposition d'intervention: Utiliser l'humour (F59)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'utiliser l'humour ou tout ce qui peut amener les individus à voir leur situation comme moins désagréable, tout en restant respectueux et en évitant de minimiser la douleur ou la souffrance liée à la situation. Cela s'avère très utile pour alléger avec délicatesse les situations douloureuses, favoriser le processus de changement et réorganiser les perceptions mentales, car l'humour peut être un puissant agent de changement.

Ex: individu: Hum....vous savez.... bien... c'est ... Intervenant: pourriez-vous être plus vague?

Proposition d'intervention: Supposer qu'il existe des moments -passés ou futurs- sans problème (F60)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. *Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible*. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à poser des questions sur les moments où le problème ne se manifeste pas. Lorsque ces moments ont été trouvés, il faut ensuite s'informer sur les détails de ces moments: demander à la personne ce qui arrive, quand et avec qui ces moments surviennent. Ensuite, il s'agit d'utiliser les faits, les situations et les idées qui s'y rattachent pour élaborer de nouveaux plans d'action.

Ex: individu: les pensées n'arrêtent pas de tourner . Intervenant: est-ce mieux le matin ou le soir?

Proposition d'intervention: Déconstruire (F61)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à mettre en cause et à introduire le doute dans de vieilles croyances qui ne sont pas salutaires. Avec douceur, l'intervenant remet en cause les idées et les systèmes de référence à propos de la situation sans apporter nécessairement de nouvelles idées ou de nouveaux cadres de référence.

Ex: individu: je suis égoïste. Intervenant: vous êtes égoïste ou vous aimez prendre soin de vous?

Proposition d'intervention: Utiliser des descriptions d'actions plutôt que des étiquettes (F62)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Si une expérience est devenue une sorte de chose en soi, l'intervenant doit revenir en arrière et décomposer l'expérience en un processus, une suite d'actions mentales et physiques.

Ex: individu: ces attaques de paniques me rendent fou! Intervenant: quand vous avez ce que vous appelez une attaque qu'est-ce que vous remarquez en premier?

Proposition d'intervention: S'éloigner de la pathologie en changeant les étiquettes (F63)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Pour parler des difficultés, l'intervenant doit utiliser un discours plus courant, agréable et ouvert au changement plutôt que des étiquettes dévalorisantes, car traiter les pensées et les comportements humains normaux comme des maladies peut rendre les difficultés de la vie quotidienne plus difficiles à démêler, à changer ou à dépasser. Pour normaliser et éviter les stigmatisations et la pathologie, l'intervenant peut indiquer que d'autres vivent des expériences similaires, donner de nouvelles appellations à des schémas de comportement et changer les étiquettes apposées aux gens.

Ex: individu: c'est un monstre! Intervenant: que fait-il exactement qui vous tracasse?

Proposition d'intervention: Recadrer la difficulté comme une étape (F64)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle, 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à parler du problème ou du sujet qui préoccupe le client comme une étape de développement, voire quelque chose dont la personne va se débarrasser ou dépasser.

Ex: individu: je ne sais pas ce que je fais avec lui. Intervenant: vos amis étaient trop polis pour vous prévenir du creux qui suit la lune de miel?

Proposition d'intervention: Normaliser (F65)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à parler aux individus de la difficulté comme si elle était du domaine de l'expérience humaine normale, plutôt que comme d'une chose étrange ou horrible.

Ex: individu: j'ai l'impression que tout le monde sait que j'ai subi des abus sexuels. Intervenant: Oui en effet certaines personnes qui ont subi de tels abus ont cette impression.

Proposition d'intervention: Séparer et relier (F66)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimallement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

À l'aide de mots ou de gestes, l'intervenant aide le client à faire des distinctions, à briser de vieilles limitations, associations ou habitudes désagréables pour créer de nouveaux liens qui recèleront des potentialités plus utiles. C'est une méthode qui fait intervenir un mécanisme de changement mental dans lequel les vieilles pensées, attentes et schémas sont brisés pour en former de nouveaux.

Ex: individu: je me sentais si mal hier. Intervenant: Maintenant je veux savoir quels jours vous vous êtes senti mal et quels jours vous ne vous êtes pas senti de la sorte.

Proposition d'intervention: Extérioriser le problème (F67)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à placer le problème à l'extérieur de l'individu en le personnifiant ou en le considérant comme un ensemble de comportements, afin de pouvoir l'affronter plus facilement. Cela tient du principe qu'une difficulté que l'on a extériorisée devient plus éloignée et plus facile à gérer.

Proposition d'intervention: Utiliser des métaphores ou des histoires (F68)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

L'intervenant peut utiliser des histoires ou des métaphores pour communiquer avec les individus ou les inviter à en utiliser pour s'exprimer. C'est une manière indirecte de faire passer des idées. Cela consiste à parler d'une chose qui est un équivalent d'une autre chose ou qui la représente. On se sert des histoires pour informer, montrer les étapes à franchir, donner des exemples à suivre, et aider à normaliser. Sert à donner aux individus des images rassurantes, encourageantes et riches d'inspiration qui sont faciles à mémoriser. Une histoire ou une métaphore peut aider quelqu'un à voir les choses sous un nouveau jour.

Ex: individu: après cette explosion avec Claire, je ne peux plus continuer. Intervenant: après une explosion on y voit parfois plus clair ou alors on doit parfois accepter ses pertes.

Proposition d'intervention: Fournir de nouveaux cadres de référence (F69)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. *Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible*. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à utiliser les interprétations de l'individu et à lui offrir un nouveau point de vue ou une nouvelle interprétation. Cela se fait souvent en sortant de leur cadre des éléments qui viennent tout juste d'être présentés par la personne, voire à retenir un ensemble de faits, mais à les placer dans un autre contexte.

Les changements de cadres peuvent comprendre: (1) des points de vue de rechange qui sont plus utiles et qui correspondent bien aux faits en cause; (2) des changements au niveau des explications, des jugements ou des histoires; (3) l'attribution d'intentions, de traits de caractère, de pensées, d'expériences et de sentiments différents; (4) de nouvelles étiquettes ou dénominateurs.

Ex: individu: mon frère dit que je suis incapable de garder mon argent. Intervenant:donc vous dépensez votre argent très vite et votre frère pense que c'est important d'économiser son argent? Est-ce que cela traduit un sentiment d'abondance comme si, d'une certaine façon, vous saviez que vous en aurez toujours assez pour vivre?

Proposition d'intervention: Spécifier les objectifs (F70)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit de négocier avec l'individu des objectifs réalisables et à les formuler en termes de langage vidéo, c'est-à-dire en termes d'actions et de résultats que l'on pourrait voir et entendre sur un enregistrement vidéo. En entrant dans les détails précis, l'intervenant peut vérifier si les buts sont réalistes et ultérieurement s'ils ont été atteints. Parfois, l'intervenant peut poser des questions pour aider les individus à descendre d'objectifs idéaux vers des objectifs plus pratiques en posant des questions à propos d'objectifs intermédiaires ou d'étapes pour parvenir à l'objectif.

Ex: individu: il a une telle attitude maintenant. Intervenant: quand il aura une meilleure attitude, à quoi serez-vous capable de le reconnaître? Qu'est-ce qu'il dira ou fera qui vous montrera qu'il a changé?

Proposition d'intervention: Spécifier la plainte (F71)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à demander à la personne de préciser et de décrire la plainte en langage vidéo lorsque celle-ci est ambiguë, c'est-à-dire décrire exactement ce qui se produit, ce qu'elle voit ou entend ou ce à quoi elle pense quand la difficulté survient. Une fois cet aspect précisé, inviter la personne à penser à comment seront les choses quand la plainte sera résolue pour ne pas rester bloquée dans le problème. En clarifiant la plainte, l'objectif devient plus précis.

Ex: individu: c'est juste un psychotique irrécupérable. Intervenant: qu'est-ce qu'il dit qui vous fait penser ça?

Proposition d'intervention: Spécifier des objectifs réalisables (F72)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. *Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible*. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'entrer dans le détail des objectifs et de s'assurer que la personne pourra les atteindre et ce de préférence grâce à ses propres efforts. Il faut poser des questions pour clarifier les objectifs, créer des images fortes des actions et des résultats souhaités, et renforcer l'hypothèse que le succès se produira. Deux questions qui peuvent être posées aux individus sont particulièrement utiles: "Comment saurons-nous que nous y sommes arrivés?" et "comment saurons-nous que nous avons fini?"

Ex: individu: je veux qu'elle m'aime. Intervenant: quels sont les actes que vous attendez d'elle quand elle vous aimera plus?

Proposition d'intervention: Utiliser les choix multiples (F73)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

Non, mais est une façon pour l'intervenant de recueillir des clarifications ou des précisions sur ce qui est dit par l'individu en conflit.

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit de poser des questions à choix multiples comme façon de guider les questions afin de semer de nouvelles idées tout en recueillant des informations. Cela peut être utile quand un individu hésite à définir ses objectifs ou quand il continue à répondre aux questions sur ses objectifs par des mots et des phrases vagues.

Ex: Individu: je ne sais rien des femmes. Intervenant: voulez-vous dire que vous ne savez pas comment entamer une conversation avec une femme ou comment les approcher au plan sexuel, ou comment...?

Proposition d'intervention: Questionner avec une baguette magique (F74)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. *Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible*. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à poser des questions qui orientent le client vers un avenir où les choses se passent bien, sans avoir à s'arrêter pour se représenter précisément comment y arriver. Ces questions permettent: d'éclairer les objectifs et de se centrer sur ceux ci-dessus, de créer des images fortes où le sujet se voit réaliser ses activités préférées, de créer la présupposition que le succès va se produire, d'aider à trouver de l'énergie, des centres d'intérêts et des images ayant la force de pousser la personne vers l'avant.

Ex: individu: je ne sais pas quoi faire avec ma fille. Intervenant: Imaginez qu'un miracle qui ferait que tout à coup les choses se passent bien entre vous, donnez-moi des détails sur ce qui se passerait alors...

Proposition d'intervention: Présupposer les objectifs atteints (F75)

Ouvrage de référence : O'Hanlon, B. et Sandy Beadle. 1997. Guide du thérapeute au pays du possible: Méthodes de la Thérapie du Possible. Coll. «Le Germe», Bruxelles: Éditions SATAS

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : Utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit de présumer que l'intervention sera un succès. Cela se fait en utilisant des mots comme "va" , "quand", et "déjà", en parlant des objectifs et de ce qui va se passer après l'intervention. Si l'intervenant présuppose le succès, les protagonistes seront touchés par sa confiance envers la réalisation de leurs objectifs.

Ex: individu: je suis trop effrayé pour approcher les femmes . Intervenant: donc jusqu'ici vous n'avez pas proposé à une femme de sortir avec vous et vous aimeriez être capable de nouer une relation?

Proposition d'intervention: Enquêter sur les histoires du conflit (F76)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone. A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter la personne à écrire sur papier le problème qu'elle a avec le comportement problématique de son protagoniste. Ensuite, elle doit décrire pourquoi elle pense que le problème existe (son histoire à propos du conflit). Puis, il s'agit de traduire cette histoire d'une facette en une histoire à deux facettes, c'est-à-dire d'écrire ce qu'elle pense que serait l'histoire de l'autre à propos de ce comportement et essayer d'écrire une version en réponse à ce qui a été dit ou fait.

Proposition d'intervention: Briser le cercle vicieux (F77)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone. A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Tient du principe que pour amener le comportement irritant d'une personne à changer, il faut arrêter de faire "plus de la même solution" et trouver une nouvelle stratégie. Cette stratégie peut être découverte en se penchant sur les trois questions suivantes:

1. Quel est le problème primaire? Identifier le comportement problématique, le moment où il apparaît, à propos de quoi il apparaît et ce qu'il crée comme problème.
2. Qu'est-ce que vous avez fait jusqu'à présent pour résoudre le problème? Identifier la solution favorite (le plus de la même chose).
3. Qu'est-ce que vous devez faire à la place? une fois que l'on sait ce qu'on essaie de changer et ce qui ne fonctionne pas, on peut ensuite mieux voir ce qu'on doit faire à la place.

Proposition d'intervention: Enquêter sur le problème (F78)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone. A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit d'amener les individus à:

1. Faire une liste de tous les problèmes qui les dérangent.
2. Décider quelle zone (ou thème) les dérange le plus.
3. Mettre l'emphase sur cette zone. (Le problème identifié est probablement très général, alors il faut faire la liste des choses plus précises qui vous dérangent le plus à propos de ce problème).
4. Identifier les choses listées à l'étape 3 qui sont les plus dérangeantes. Ensuite, déterminer laquelle des choses, si elle était traitée en premier, risquerait de faire le plus de chemin vers le changement.
5. Finalement, mettre l'emphase sur le problème particulier et identifier précisément: QUI fait QUOI qui représente un problème pour QUI et COMMENT ce problème est-il un problème?

Proposition d'intervention: Aider à remettre en question une perception du problème (F79)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about Anyone. A 3-Step solution for getting difficult people to change.* Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

1. Faire traduire les étiquettes (menteur, manipulateur, etc.) en comportements que cela représente pour la personne. On peut poser la question: qu'est-ce que la personne dit ou fait qui vous conduit à lui apposer cette étiquette?

2. Faire traduire toutes les spéculations que vous avez faites à propos des motivations et des intentions de l'autre en comportements clairs et définis. Pour ce faire on pose la question suivante: qu'est-ce que cette personne fait ou dit spécifiquement qui conduit à vos conclusions à propos de ses motivations?

3. Finalement, il faut prendre les réponses des deux premières questions et leur faire passer le test de la vidéo cassette. On pose la question suivante: est-ce qu'il y a quelque chose dans vos réponses qui ne pourrait apparaître sur une vidéocassette présentant la personne en action, parce que cela relève de votre interprétation?

Proposition d'intervention: Identifier le thème autour duquel tourne la dynamique conflictuelle (F80)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone. A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

1. Inviter l'individu à faire une liste de toutes les façons par lesquelles elle a essayé d'amener l'autre à modifier son comportement.
2. S'assurer que ce qui est listé, sont des comportements, c'est-à-dire des choses dites ou faites plutôt que des étiquettes.
3. Inviter la personne à lire sa liste à plusieurs reprises tout en se demandant: qu'est-ce que j'essaie d'obtenir de cette personne? Quel est le propos central que j'ai concernant ce que cette personne devrait ou ne devrait pas faire ou devrait ou ne devrait pas sentir?

Proposition d'intervention: Modifier la dynamique conflictuelle (F81)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Lorsque le thème "plus de la même solution" d'un individu est celui de répéter à l'autre personne qu'elle doit changer, on peut modifier la danse en l'invitant à:

1. dire à l'autre personne de ne pas changer, mais en ajoutant des conséquences à son comportement.
 2. créer des conséquences au comportement .
 3. encourager la personne à faire plus du comportement dérangeant (part du principe qu'en conflit on devient prévisible aux yeux de l'autre et que par conséquent, on doit faire quelque chose d'imprévu pour déstabiliser le pattern).
- Bref, la nouvelle stratégie doit changer le rythme de la danse pour qu'elle ne puisse plus continuer comme avant et elle doit être assez différente de l'ancienne routine pour susciter le changement désiré. Changer son pas de danse pour quelque chose d'imprévu permet de gagner du contrôle sur la situation parce que l'autre personne ne sait plus ce qu'elle doit prévoir de faire. Cela crée de l'hésitation et interrompt le conflit.

Proposition d'intervention: Inviter les individus à utiliser une approche directe (F82)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Pour une communication directe réussie, apprendre aux individus à:

1. se centrer sur les faits, voire de dire à l'autre personne spécifiquement quel est le problème sans jugement ou étiquette et expliquer comment ses actions vous affectent.
2. prendre en considération le "timing" et donc de choisir le bon moment.
3. prendre en considération le lieu: choisir un endroit neutre.
4. se préparer à ce que l'autre personne soit surprise.

Proposition d'intervention: Apprendre aux individus à agir sur leurs peurs (F83)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change.* Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit d'apprendre aux individus à:

1. prendre conscience qu'il est impossible de se raisonner sans tenir compte des sentiments parce qu'ils ne répondent pas à la persuasion logique.
2. se questionner sur la plus petite étape qui pourrait être faite pour aller dans la bonne direction et quelle est la plus petite étape qui pourrait être faite pour intentionnellement échouer afin d'apprendre la leçon qui doit être apprise.
3. essayer les solutions trouvées

Proposition d'intervention: Changer la danse: le 180 degrés opposé (F84)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change.* Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☒

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Pour déstabiliser le système, on peut inviter un des protagonistes à faire l'inverse de ce qu'il a l'habitude de faire, soit le "plus de la même solution inefficace". Cela part du principe que lorsqu'une personne change significativement ce qu'elle fait, elle ne fournit plus à l'autre le signal pour que le même comportement problématique apparaisse. L'autre personne ne peut plus continuer à faire la même routine parce que le rythme a été brisé. C'est qu'une des deux personnes est en train de défaire ce que sa solution inefficace a créé et qui a fait tourner le problème initial en problème récurrent. Pour trouver l'opposé il faut:

1. synthétiser en une phrase, ce qui résume le mieux le message de base ou le thème de la solution inefficace.
2. Changer cette phrase en ajoutant simplement un "pas" devant.
3. Brainstormer de nouvelles façons d'implanter la nouvelle stratégie puis choisir à partir de cette liste ce qui pourrait être dit ou fait différemment pour livrer le nouveau message.

Proposition d'intervention: Changer la danse: faire une petite chose différente (F85)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change.* Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Il s'agit d'inviter les individus à faire un petit changement qui peut tout faire changer. C'est ce qu'on appelle l'effet papillon. Il s'agit de penser en termes de changement qui sont petits, mais vraiment différents de la même vieille solution. Exemples:

1. Face à la critique constante: en prendre note en silence plutôt que de se défendre vigoureusement.
2. Faire des déclarations au lieu de demander une permission.
3. Faire un compliment spécifique plutôt que de continuer dans le silence ou dans l'opposition.
4. Se retirer quelques minutes à l'extérieur quand la discussion devient trop intense plutôt que de se laisser emporter dans l'escalade argumentaire. (Il faut simplement choisir un petit changement ou un changement dramatique pour aider à choisir une solution qui bloque le retour aux vieilles habitudes).

Proposition d'intervention: Mettre en place un signal d'arrêt (F86)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Consiste à proposer aux individus de mettre en place un aide-mémoire qui signale qu'une personne est en train de refaire le comportement problématique. Il s'agit de créer une solution qui interfère avec la régression à l'ancien comportement.

Proposition d'intervention: Porter attention aux absences du comportement problématique (F87)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change.* Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Consiste à inviter les individus à porter leur attention sur les moments où toutes les circonstances sont présentes pour l'apparition du comportement problématique, mais que ce dernier ne se produit pas. Il faut remarquer ce qu'il y a de différent. Cela peut permettre de trouver la réponse au problème en voyant quand ce dernier n'arrive pas. Il suffit de poser les questions suivantes: qu'est-ce qui est arrivé quand le problème n'est pas apparu, voire qu'est-ce que vous faisiez? Comment pouvez-vous faire plus de cette solution?

Proposition d'intervention: Trouver et observer un "immunisé" (F88)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter l'individu à trouver quelqu'un qui gère avec succès l'adversaire ou le type de comportement problématique avec lequel il y a une difficulté. Ensuite, l'individu doit observer ce que "l'immunisé" fait de différent et qui fonctionne.

Proposition d'intervention: Faire l'imprévu (F89)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Questionner la personne sur différents thèmes:

- Qu'est-ce qui vous rendrait moins prévisible?
- Quelle serait une chose imprévue, non caractéristique de votre part?
- Qu'est-ce que vous feriez de différent si vous n'étiez pas si frustrée ou en colère par rapport à la situation?
- Si vous n'aviez rien à perdre, qu'est-ce que vous seriez prête à essayer?

En somme, il s'agit de trouver quelle est la chose imprévisible qui pourrait être faite et qui surprendrait l'autre personne et la pousserait hors du jeu.

Proposition d'intervention: Considérer les solutions en dehors des limites (F90)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change.* Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Part du principe que nous agissons tous selon des règles spécifiques de conduite auxquelles nous répondons presque automatiquement. Parfois, ces règles peuvent interférer dans le processus fait pour amener les personnes difficiles à changer.

On peut inviter un individu à se questionner sur ses règles de conduite en complétant les phrases suivantes: Je suis le genre de personne qui fait jamais/toujours... Je me vois comme une personne... Je veux que les gens disent de moi...

Quand je pense à amener cette personne à changer, je me dis que je ne pourrais jamais... La seule façon raisonnable de régler cette situation est de...

Ensuite, il s'agit de 1) faire une liste des solutions que la personne ne pourrait jamais penser faire pour résoudre ce problème (à l'exception de celles qui sont illégales); 2) d'identifier les solutions qui sont vraiment différentes des anciennes solutions inefficaces; 3) de considérer chacune des solutions et de s'imaginer en train de les faire, voire ce qui serait dit, fait et les réponses qu'elles pourraient engendrer et 4) se mettre au défi et penser aux règles implicites qui empêchent d'essayer ces solutions.

Proposition d'intervention: Signaler un U-Turn (F91)

Ouvrage de référence : Gill, Lucy. 1999. How to work with just about Anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change. Fireside: New-York.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Inviter un individu à signaler à l'autre qu'il a décidé de faire un U-turn par rapport à son comportement et lui expliquer pourquoi. Parfois, le seul fait d'annoncer ce U-turn peut changer le comportement de l'autre personne (dans la mesure où l'initiateur du changement ne revient pas à son ancienne façon de gérer le problème.)

Proposition d'intervention: L'invitation à raconter l'histoire du conflit (F92)

Ouvrage de référence : Winslade, John et Gerald Monk. 2001. Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Partant du principe que les histoires représentent le cœur de l'expérience, l'intervenant doit inviter chaque personne concernée à raconter son histoire pour savoir à partir de quoi elle agit. La tâche est de valider les perspectives dans lesquelles s'inscrivent les histoires racontées, étape préliminaire pour déterminer les autres possibilités d'interprétation disponibles à partir de ces histoires.

Proposition d'intervention: Déconstruction de l'histoire saturée du conflit (F93)

Ouvrage de référence : Winslade, John et Gerald Monk. 2001. Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Consiste à amener les parties en conflit à voir le "portrait" du conflit sous un nouvel angle :

L'intervenant doit:

1. mettre l'emphase sur les éléments qui contredisent le portrait actuel du conflit: moments d'accord et de respect entre les parties.
2. Poser des questions qui permettent d'ouvrir des espaces pour la reconsidération de l'histoire saturée du conflit.
3. Enquêter sur les significations considérées comme acquises qui sont attribuées aux éléments de l'histoire.
4. Trouver des descriptions alternatives au problème qui incluent les perspectives des deux parties.
5. Développer un "dialogue externalisant" : faire la distinction entre le problème et les personnes.
6. Déconstruire le discours dominant en explorant les thèmes problématiques touchés par le conflit (Ex: que devrait être une relation employé-employeur?)

Proposition d'intervention: Raconter l'histoire du conflit en débutant par: il était une fois... (F94)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. *The Joy of Conflict Resolution*. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Cela consiste à inviter la personne à raconter sa vision du conflit, son histoire en l'incitant à compléter la phrase: il était une fois. À travers cette lunette, la personne peut élargir sa perspective sur le conflit, identifier son rôle à l'intérieur de ce dernier et choisir une façon plus constructive et plus collaborative afin de le résoudre.

Proposition d'intervention: Faire la distinction entre l'intention et l'impact (F95)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. *The Joy of Conflict Resolution*. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input checked="" type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Part du principe qu'en conflit, on juge nos propres actions en fonction de nos motivations et on juge celles des autres par l'impact qu'elles ont sur nous. On peut réduire les tensions de deux façons: 1) demander à une personne quelle était son intention en rapport avec ce qu'elle a fait ou dit et inviter l'autre personne à partager avec elle la réflexion derrière son action; 2) mentionner à l'autre protagoniste quel impact l'évènement a eu sur soi et lui demander comment il a été touché par l'évènement.

Proposition d'intervention: Neutraliser la colère d'un individu (F96)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. The Joy of Conflict Resolution. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

1. Lui donner sa minute: écouter la personne avec une vraie curiosité, en mettant temporairement de côté son histoire et ses jugements pour permettre d'écouter en profondeur.
2. Créer un "speed bump": consiste à faire de petites interjections à la fois pour connecter avec celui qui s'exprime et pour briser le momentum (ex: répéter les mots-clés peut encourager à ralentir le rythme et pousser à élaborer davantage sur l'idée).
3. Montrer de l'empathie: peut être fait en reflétant l'émotion que l'on perçoit chez l'autre.
4. Valider son expérience: reconnaître que la colère d'une personne est normale et compréhensible dans les circonstances.
5. Paraphraser les intérêts-clés: refléter les mots-clés de la personne et essayer de capturer l'essentiel de son histoire.
6. Poser des questions ouvertes-terminées: aide à exprimer les intérêts plutôt qu'à rager. Ex: quel est le problème spécifique avec ...? ou qu'est-ce qui est le plus problématique?
7. Recadrer le focus sur le futur et les besoins non comblés.
- 8: Résumer le portrait d'ensemble: mettre le focus sur les points centraux de l'histoire et inviter l'autre personne à clarifier s'il y a des choses qui ont été oubliées.

Proposition d'intervention: Enseigner l'autocontrôle de la colère (F97)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. The Joy of Conflict Resolution. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Il s'agit d'amener les individus à:

- identifier leurs "boutons rouges"; identifier quand et avec qui ces comportements sont plus susceptibles de se déclencher?
- Se souvenir de respirer: Prendre quelques grandes respirations aide à relaxer et à améliorer la circulation de l'énergie.
- S'ancrer: le simple fait de s'ancrer les 2 pieds au sol et de respirer profondément permet de faire face au stress et à la colère.
- Prendre conscience de la présence de ses deux petits démons: "Fight" et "Flight".
- Écouter son coach intérieur, celui qui a une attitude positive et productive. Ce peut être une image, ex: un signe stop, une rivière d'énergie, etc.

Proposition d'intervention: Utiliser les métaphores émotives (F98)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. The Joy of Conflict Resolution. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions liées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒
Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Inviter les individus à utiliser une métaphore pour les aider à décrire une expérience émotionnelle complexe. Parce qu'elles ne sont pas littéraires, elles aident à se connecter au niveau émotionnel et à semer l'empathie. L'image associée à une métaphore permet de faire passer une conversation à un niveau plus profond et procure des indices au niveau des sentiments et des besoins cachés, tout comme elle peut guider la personne à une compréhension plus profonde de l'histoire de l'autre.

Proposition d'intervention: Faire passer le dialogue des positions aux intérêts (F99)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. The Joy of Conflict Resolution. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input checked="" type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Pour faire passer le dialogue de positions, soit la solution désirée d'une personne vis-à-vis le conflit, à un dialogue sur les intérêts, on invite la personne à ajouter un "parce que" dans son histoire. Ex: je veux telle solution parce que...j'ai besoin de ...

Proposition d'intervention: L'affirmation D-E-S (Décrire-exprimer-spécifier) (F100)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. The Joy of Conflict Resolution. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Méthode de communication en trois étapes qui peut être enseignée aux protagonistes:

Décrire: décrire de manière objective et factuelle ce que l'on veut dire.

Exprimer: exprimer l'impact que le comportement problématique a eu sur soi et parfois, il est bien de faire connaître à l'autre comment on s'est senti.

Spécifier: spécifier les besoins, ce qui est désiré.

Proposition d'intervention: Se centrer sur les comportements (F101)

Ouvrage de référence : Harper, Gary. 2004. *The Joy of Conflict Resolution*. Colombie- Britannique: New Society Publisher.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input checked="" type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisables pour intervenir? Oui ☐ Non ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION:

Enseigner aux individus à mettre l'emphase sur les comportements problématiques, les paroles et actions de l'autre, plutôt que d'attribuer le problème à un défaut de personnalité et lui apposer une étiquette de vilain. Il faut donc séparer la personne de son comportement et mettre l'emphase sur le comportement jugé difficile.

Proposition d'intervention: Utilisation de techniques d'impact (F102)

Ouvrage de référence : Beaulieu, Danie. 2006. Thérapie d'impact. Lac Beauport (Qué) : Impact Éditions.

Critère 1 : Concerne minimalement un des éléments présentés dans notre modèle ☒

Si non, préciser :

SPHÈRE PERSONNELLE :	X
Compréhension et action sur les émotions et les sentiments vécus dans la situation.	<input type="checkbox"/>
Développement des habiletés d'expression des opinions, besoins, positions, valeurs et principes.	<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser un changement d'attitude.	<input checked="" type="checkbox"/>
Identification et action sur les traits de personnalités et conflits internes.	<input type="checkbox"/>
Identification et action sur les comportements conflictuels et pattern comportementaux problématiques.	<input type="checkbox"/>
Identification et clarification des présomptions/perception vis-à-vis du conflit.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE RELATIONNELLE :	
Développement d'une vision partagée de la situation.	<input type="checkbox"/>
Conciliation des différences.	<input type="checkbox"/>
Modification de la dynamique interactive conflictuelle.	<input type="checkbox"/>
Identification de la façon dont les individus se maintiennent dans un cycle de représailles.	<input type="checkbox"/>
Identification et surpassement des blocages.	<input type="checkbox"/>
Diminution de la tension présente au niveau de la relation.	<input type="checkbox"/>
Rétablissement d'une relation de pouvoir plus viable.	<input type="checkbox"/>
SPHÈRE CONTEXTUELLE :	
Identification des éléments (contextuels) déclencheurs du conflit.	<input type="checkbox"/>
Identification des éléments organisationnels aptes à freiner l'évolution du conflit : (Tensions reliées à l'organisation / Effet de l'environnement/ Conditions qui précipitent la manifestation du conflit / Normes, règles, procédures /Mécanismes de gestion de conflit.	<input type="checkbox"/>

Critère 2 : Applicabilité dans un contexte organisationnel ☒

Critère 3 : Si c'est une proposition théorique : utilisable pour intervenir? Oui ☐ **Non** ☐

Si oui, préciser :

DESCRIPTION DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION :

Grâce aux outils mnémotechniques utilisés, les individus enregistrent plus rapidement et retiennent plus longtemps les messages importants transmis pendant les rencontres. Cela fait appel à la communication multisensorielle et cela permet de rejoindre les personnes qui ne répondent pas aux méthodes conventionnelles. Les techniques d'impact reposent sur huit principes: 1) tenir compte de l'apprentissage multisensoriel, 2) rendre concrets les concepts abstraits 3) utiliser des informations déjà connues 4) stimuler les émotions 5) susciter l'intérêt 6) ajouter du plaisir à l'intervention 7) rester dans la simplicité 8) répéter sans avoir à répéter.

Appliquer une technique d'impact se fait en 5 étapes:

1. Détecter le problème: il faut détecter le problème de fond et son origine. Une fois déterminé, il est plus facile de cerner la technique à utiliser.

2. Trouver la bonne technique d'impact: les techniques utilisées doivent être multisensorielles, provenir d'informations déjà connues par la personne, être intéressantes et aptes à susciter du plaisir ou de la surprise. La "chose" utilisée doit déjà être associée à une signification propre dans la mémoire de l'individu (l'impact consiste à exploiter le patrimoine mnésique de la personne et à le connecter à son expérience problématique pour le diluer ou le modifier).

3. Préparer le terrain: c'est à cette étape que l'impact est créé et cela consiste à centrer l'attention de l'individu sur l'objet ou l'expérience d'impact, sans faire allusion au problème. Ce dernier cherchera automatiquement à saisir le motif de l'exercice (principe d'accroche). Lorsqu'on enclenche cet automatisme, on fait dévier la personne de ce qui la préoccupe, de ce qui génère des émotions fortes et difficiles à gérer. À la place, on la plonge dans un état caractérisé par des émotions de plaisir et de curiosité et donc, on suscite une ouverture de sa part capable d'ouvrir tous les canaux d'apprentissage.

4. Faire le lien: consiste à expliquer au client le lien entre l'expérience et le message à comprendre ou à inviter le client à établir lui-même le lien avec son problème.

5. Fournir un ancrage: consiste à avoir recours à des expériences, des états ou des objets significatifs pour rappeler le message et ce, de façon multisensorielle. Les techniques d'impact choisies doivent donc pouvoir s'exporter dans le quotidien de la personne et par conséquent, l'impact de l'intervention sera augmenté si on choisit des objets qui sont naturellement présents dans l'environnement du client.

EXEMPLES DE TECHNIQUES D'IMPACT

-Représenter par des verres les différentes sphères de la vie d'un individu. Utiliser de l'eau pour représenter l'énergie qui est investie dans chacune d'elles.

-Utiliser les pièces d'un casse-tête pour illustrer que chacun a sa propre place et qu'on a besoin de tous les morceaux pour obtenir le tableau complet.

-Face à un client qui refuse de s'exprimer sur les moments difficiles qu'il a passés, utiliser un sac à poubelle rempli d'ordures et fermé par un nœud et demander au client s'il croit qu'en laissant le sac fermé, l'odeur diminuera ou augmentera. Demandez-lui ensuite s'il a ce genre de sac à l'intérieur de lui ect.

-Avec une pièce de 25 sous : demander au client de prendre seulement le 25. Cela sert à démontrer que parfois il faut prendre le « tout » parce qu'il est impossible de dissocier ses éléments.

-Un message transmis dans un paquet cadeau versus dans un mouchoir usagé pour illustrer l'impact de la communication.

-Utiliser un clou, un crayon de plomb et un cure-dent sur lequel on y appose un objet ayant un poids imposant. On demande ensuite au client à quel objet il s'associe... et s'il croit que le poids qu'il supporte respecte sa force.

-Se créer une banque d'objets : jeu de cartes, pâtes à modeler, un interrupteur, des verres, des photocopies d'illustrations, feuilles de papier, crayons, pièces de monnaie, billets de banque.

-Pour illustrer qu'il est possible de réparer une relation qui s'est brisée : prendre une feuille de papier, puis la diviser en deux. Ensuite, recoller les deux bouts de papier avec du ruban adhésif et demander de déchirer la feuille à nouveau à cet endroit... ce qui devrait être beaucoup plus difficile.

-Demander à la personne d'écrire son livre de recettes relationnelles.

-Utiliser des chaises pour illustrer les différentes parties de la personnalité d'un individu.

-La cassette de la déprime qui se met à jouer automatiquement quand on est fatigué.

BIBLIOGRAPHIE

Amason, Allen C. 1996. «Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no.1, p. 123-148.

Axley, Stephen R. et Timothy R. McMahon. 2006. «Complexity: A Frontier for Management Education». *Journal of Management Education*, vol.30, no.2, p.295-315.

Barrett, Frank J. et David L. Cooperrider. 1990. « Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, no.3, p. 219-239.

Beaulieu, Danie. 2006. *Thérapie d'impact*. Lac Beauport (Qué.) : Impact Éditions.

Borisoff, Deborah et David A. Victor. 1998. *Conflict Management: A Communication Skills Approach*. Needham Heights (MA): Allyn and Bacon.

Boula, Jean-Gilles. 2008. « Institution de soins: situations de conflit, pouvoir et encadrement » In *Fondation Genevoise pour la Formation et la Recherche*. En ligne. <http://www.gfmer.ch/Presentations_Fr/conflit_pouvoir_encadrement.htm > Consulté le 13 janvier 2009.

Bréard, Richard et Pierre Pastor. 2000. *Gestion des conflits*. Paris: Éditions Liaisons.

Brown, L. David. 1992. «Normative Conflict Management Theories: Past, Present, and Future». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p.303-309.

Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers. 2003. *Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Études et recherches. Rapport no. R-342. Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail.

Bruk-Lee, Valentina et Paul E. Spector. 2006. « The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link : Are Conflicts With Supervisors and Coworkers the Same?». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 11, no.2, p.145-156.

Cormier, Solange. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Cram, James A. et Richard K. MacWilliams. s.d. «The Cost of Conflict in the Workplace ». In *Cramby River Consultants*. En ligne.< <http://www.crambyriver.com/coc.html>>. Consulté le 20 décembre 2008.

Dana, Daniel. 1990. *Comment passer du conflit à la coopération*. Montréal : Éditions Libre Expression.

Dana, Daniel. 2002. «Measuring The Financial Cost of Organizational Conflict ». In *SmartBiz*. En ligne <<http://www.smartbiz.com/article/view/26>>. Consulté le 8 janvier 2009.

De Dreu, Casten K. W et Annelies E. M. Van Vianen. 2001. «Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams ». *Journal of Organizational Behavior*, vol 22, p.309-328.

De la Rochefordière, Yves. 1990. *Du conflit au dialogue : Tous gagnants*. Paris : Éditions d'Organisation.

Deutsch, Morton. 1973. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven : Yale University Press.

Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. 1993. *Comment réussir une négociation*. Paris : Éditions du Seuil.

Fox, Suzy, Paul E Spector et Don Miles. 2001. «Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions». *Journal of Vocational Behavior*, vol.59, p.291-309.

Frone, Michael R. 2000. «Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.5, no.2, p. 246-255.

Genelot, Dominique. 1992. *Manager dans la complexité*. Paris : INSEP Éditions.

Giebels, Ellen et Onne Janseen. 2004. «Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help.» *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.14, no.2, p. 137-155.

Gill, Lucy. 1999. *How to work with just about anyone: A 3-Step solution for getting difficult people to change*. Fireside : New York.

Gladstein, Deborah L. 1984. «Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 499-517.

Guetzkow, Harold et John Gyr. 1954. «An Analysis of Conflict in Decision-Making groups ». *Human Relations*, vol. 7, p.367-381.

Harper, Gary. 2004. *The Joy of Conflict Resolution*. Colombie-Britannique : New Society Publisher.

Hellriegel, Don, John W. Slocum et Richard W. Woodman. 1992. *Management des organisations*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael.

Jehn, Karen A. 1995. «A Multimethod of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict ». *Administrative Science Quarterly*, vol.40, no. 2, p.256-282.

Jehn, Karen A. 1997. «A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 3 p. 530-557.

Jones, Wendell et Scott H. Hughes. 2003. «Complexity, Conflict Resolution, and How the Mind Works ». *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 20, no.4, p.485-494.

Keenan, A. et T. J. Newton. 1985. « Stressful Events, Stressors and Psychological Strains in Young Professional Engineers ». *Journal of Occupational Behaviour*, vol.6, p. 151-156.

Kessler, Ronald, Elizabeth A. Schilling, Niall Bolger et Anita DeLongis. 1989. « Effects of Daily Stress on Negative Mood ». *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 5, no.5, p. 808-818.

Lasnier, Francois. 2001. « Un modèle intégré pour l'apprentissage d'une compétence ». *Pédagogie Collégiale*, vol.15, no. 1, p.28-33.

Layole, Gérard. 1984. *Dénouer les conflits professionnels : L'intervention paradoxale*. Paris : Éditions d'Organisation.

Le Hirez, Carole. 2008. « Le gestionnaire fait toute la différence ». In *Les affaires.com*. En ligne <http://www.lesaffaires.com/article/1/grands-enjeux--mobilisation/2008-04-05/475551/le-gestionnaire-fait-toute-la-difference.fr.html> >. Consulté le 8 avril 2009.

Leroy, Jean-François, Daniel Faulx, Dirk Antonissen et Ilse Devacht. 2006. *Agir sur les souffrances relationnelles au travail : Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*. SPF Travail, Emploi et Concertation Sociale : Bruxelles.

Licette, Charline. 2007. *Gérer un conflit*. France : Studyrama.

Maubourguet, Patrice. 2004. *Le Petit Larousse 2005*. Paris : Larousse.

Medina, Francisco J., Lourdes Munduate, Miguel A. Dorado, Inés Martinez et Immaculada F.J. Cisneros. 2002. «Types of conflict and personal and organizational consequences ». In *15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Utah.

Ministère de l'éducation du Québec.2000. Voir Direction de la formation générale des adultes.2000. « Lexique des termes propres aux orientations du guide de formation sur mesure en alphabétisation » In *Centre de documentation sur l'éducation et la condition féminine*. En ligne :
<http://www.meq.gouv.qc.ca/dfga/disciplines/alphabetisation/guide/pdf/lexiquegfma.pdf> >.

Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*. Québec : Presse de l'Université du Québec.

Mooney, Ann C., Patricia J. Holahan et Allen C. Amason. 2007. «Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict». *Journal of Management Studies*, vol. 44, no.5, p. 733-758.

Morin, Edgar. 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions du Seuil.

Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon et Paul Spector.1999. « A Cross-Cultural Comparison of Job Stressors and Reactions Among Employees Holding Comparable Jobs in Two Countries ». *International Journal of Stress Management*, vol. 6, no. 3, p. 197-212.

O'Hanlon, Bill et Sandy Beadle. 1997. *Guide du thérapeute au pays du possible : Méthode de la Thérapie du Possible*. Coll. « Le Germe », Bruxelles : Éditions SATAS.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler. 2002. *Crucial Conversations : Tools for Talking when Stakes Are High*. New York : Mc Graw-Hill.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron Mc William et Al Switzler. 2005. *Crucial confrontations : Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behaviour*. New York : Mc Graw-Hill.

Penny, Lisa M. et Paul E. Spector. 2005. «Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 777-796.

Pondy, Louis R. 1967. «Organizational Conflict: Concepts and Models». *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, p. 296-320.

Putnam, Linda L. 1988. « Communication and Interpersonal Conflict in Organizations ». *Management Communication Quarterly*, vol.1, no.3, p.293-301.

Putnam, Linda L. et Joseph P. Folger. 1988. «Communication, Conflict, and Dispute Resolution: The study of Interaction and the Development of Conflict Theory». *Communication Research*, vol. 15, no.4, p.349-359.

Rahim, Afzalur. 2001. *Managing Conflict in Organizations*. Westport (CT): Quorum Books.

Roark, Albert E. 1978. «Interpersonal Conflict Management ». *Personnel and Guidance Journal*, vol. 56, no. 7, p. 400-402.

Roark, Albert E. et Linda Wilkinson. 1979. «Approaches to Conflict Management ». *Group Organization Management*, vol. 4, no.4, p.440-452.

Schermerhorn, James. R., James G Hunt et Richard N. Osborn. 2002. *Comportement humain et organisation*. 3^e édition. Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique.

Simpson, Peter, Robert French et Russ Vince. 2000. «The Upside of the Downside: How Utilizing Defensive Dynamics can Support Learning in Groups». *Management Learning*, vol. 31, no.4, p.457-470.

Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. 1994. *Comment mener les discussions difficiles*. Paris : Éditions du Seuil.

Thomas, Kenneth W. Et Ralph H. Kilmann. 1976. Four Perspectives on Conflict Management : An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Academy of Management Review*, vol. 3, no.1, p.180-191.

Thomas, Kenneth et Warren H. Schmidt. 1976. « A survey of Managerial Interests with Respect to Conflict ». *Academy of Management Journal*, vol. 19, no.2, p. 315-318.

Thomas, Kenneth W. 1992. «Conflict and Conflict Management: Reflections and Update». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 265-274.

Viau, Michel.2008. « Vocabulaire pour la direction des ressources humaines » In *RéseauÉVAL*. En ligne : < http://www.michelviau.com/vocabulaire_RH/UntitledFrameset-16.html>.

Wall, Victor D. et Linda L. Nolan. 1986. «Perception of Inequity, Satisfaction and Conflict in Task- Oriented Groups ». *Human Relations*, vol. 39, no.11, p. 1033-1052.

Wall, James A. et Ronda Roberts Callister. 1995. «*Conflict and its Management* ». *Journal of Management*, vol. 21, no.3, p.515-558.

Walton, Richard E. 1987. *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles*. 2e édition. U.S.A: Addison-Wesley.

Winslade, John et Gerald Monk. 2001. *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Weeks, Dudley. 1992. *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*. New York : Tarcher Putnam.